

---

**ORGANISAATION SUORITUSKYVYN MITTARISTOMALLIN  
LUONTI SEUTUKESKUS OY HÄMEELLE**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki 16.9.2010

Tero Ilvonen



Liiketalouden koulutusohjelma  
Hämeenlinna

Työn nimi                      Organisaation suorituskyvyn mittaristomallin luonti Seutu-  
keskus Oy Hämeelle

Tekijä                         Tero Ilvonen

Ohjaava opettaja            Ismo Vuorinen

Hyväksytty                  \_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_.20\_\_\_\_

Hyväksyjä

Visamäki  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimi ja rahoitus

---

<b>Tekijä</b>	Tero Ilvonen	<b>Vuosi</b> 2010
<b>Työn nimi</b>	Organisaation suorituskyvyn mittaristomallin luonti Seutukeskus Oy Hämeelle	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö on työharjoittelun osa-alueena tehty tutkimus, jonka toimeksiantajana on Seutukeskus Oy Häme. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää mittaristo, jonka avulla mitataan organisaation suorituskykyä. Tutkimuksessa keskityttiin Seutukeskuksen talous- ja palkkahallinnon osastojen mittaamiseen. Näitä mittaustasoja tukemaan valittiin myös koko organisaation suorituskykyä kuvaavia mittareita. Lähtökohtana tutkimukselle oli selvittää Seutukeskuksen vision ja strategian sekä organisaation oman tahtotilan kautta, mitkä ovat organisaation menestystekijät, ja miten niitä mitataan. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.

Teoriassa käsiteltiin organisaation menestystekijöitä, mittareita sekä mittausteoreettisia kriteereitä mittareille, mittaajajärjestelmän roolia organisaatiossa ja sen käyttöä toiminnan ohjauksen välineenä, asiantuntijaorganisaation mittaamisen erityispiirteitä sekä esiteltiin kaksi valmista mittaristomallia, Balanced Scorecard ja Navigator. Tietoa teoriaa varten kerättiin liiketalouden alan kirjallisuudesta sekä internetlähteistä. Empiirinen osuus koostettiin yhteistyössä Seutukeskuksen edustajien kanssa heiltä saatuja tietoja hyödyntäen. Tutkimuksessa oli mukana myös kaksi ohjaaja-opettajaa, jotka toimivat asiantuntija-apuna tutkimusta työstettäessä.

Tutkimuksen tuloksena syntyi mittaristo, jossa organisaation neljä hierarkkista tasoa on otettu mittaustasoina. Mittaristossa on neljä näkökulmaa, laajenemisen ja asiakkuuksien hallinta, taloudellisuus ja tuottavuus, henkilöstö sekä prosessit. Empiirisessä osiossa esitellään valitut mittarit näkökulmittain ja liitteenä ovat laskuohjeet jokaiselle mittarille.

Opinnäytetyön tärkein tavoite oli luoda mittaristo, joka kuvaisi tämän hetken strategias- ta ja visiosta johdettuja menestystekijöitä. Toinen tärkeä kriteeri mittaristolle oli muokattavuus, koska mittaristoa tullaan tulevaisuudessa päivittämään strategiamuutosten myötä. Tämän takia mittaristoa ei luotu valmiiden mittaristomallien mukaan, vaan lähtökohtana olivat mittaajajärjestelmän luominen asettaen lähtökohdaksi Seutukeskuksen tarpeet ja luomalla mittarit tämän organisaation ehdoilla. Mittariston tulee vastata nykyisiin ja tuleviin mittaustarpeisiin. Organisaation suorituskyvyn mittaajajärjestelmää tullaan käyttämään arvioinnin lisäksi viestinnän välineenä sekä strategisena päätöksenteon apuvälineenä.

**Avainsanat:** Suorituskyvyn mittaaminen, mittaristo, liiketoiminnan ohjaus

**Sivut:** 34 s. + liitteet 10 s.

Visamäki  
Degree Programme in Business Economics  
Accounting and Finance

---

<b>Author</b>	Tero Ilvonen	<b>Year</b> 2010
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Creating a Measurement System for Organizational Performance: Case Seutukeskus Oy Häme	

---

## ABSTRACT

The thesis was made as part of the author's work placement duties. The thesis was commissioned by Seutukeskus Oy Häme. The objective of the thesis was to create a performance measurement system for Seutukeskus to measure their organization's performance. The focus of the research was on the performance of financial management and payroll departments. The starting point for the study was to define through strategy and vision the success factors of Seutukeskus and how to measure them. The study is a qualitative research.

In the theory part of the thesis the focus was on success factors, meters and theoretical criteria for the meters, the roles of the measurement system in the organization and in the resource planning, the special features of the measurement of an expert organization and two different measurement models were also introduced, Balanced Scorecard and Navigator. Information was obtained from literature on business economics and from Internet sources as well. The empirical research was compiled in co-operation with the representatives of Seutukeskus. Two tutor teachers were also involved in the study as expert consultants.

As the result of the study a measurement system was developed in which the four hierarchies of the organization are used as measurement planes. There are four perspectives in the measurement system: control of the customerships and expansion, economy and profitability, personnel and processes. In the empirical part of the study the chosen meters by perspectives will be introduced and as appendices there are calculation instructions for each meter.

The most important criterion for the study was to create a measurement system which would measure the success factors of Seutukeskus derived from their strategy and vision. The other important criterion was the ability to revise the measurement system in the future because the measurement system will be updated due to changes in strategy. The measurement system was created using the needs of Seutukeskus as a starting point in the study and by creating the meters with this information. The measurement system is used as an evaluation tool and also as an instrument of communication as well as strategic management.

**Keywords:** performance measurement, measurement system, resource planning

**Pages:** 34 p. + appendices 10 p.

---

## KUVALUETTELO


Kuva 1 Menestystekijöiden väliset suhteet

Kuva 2 Tietointensiivisyyden ja aineettomien menestystekijöiden suhde

Kuva 3 Tulokortin näkökulmat

Kuva 4 Navigator-mittaristomalli

Kuva 5 Valmis mittaristo Seutukeskuksen suorituskyvyn mittaamiseen



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta .....	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus sekä tavoitteet .....	2
1.3	Tutkimusongelmat.....	2
1.4	Aiheen rajaus.....	2
1.5	Tutkimustyön kuvaus .....	3
1.6	Tutkimuksen rakenne .....	3
1.7	Seutukeskus Oy Häme .....	4
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	5
2.1	Termien määritelmät .....	5
2.2	Organisaation suorituskyky .....	6
2.3	Menestystekijät.....	6
2.4	Mittarit.....	7
2.4.1	Mittarityypit.....	7
2.4.2	Kriteerit mittareille .....	8
2.5	Mittaamisjärjestelmän roolit yrityksessä.....	10
2.5.1	Mittausjärjestelmä päätöksenteon tukena .....	10
2.5.2	Toiminnan ohjaaminen ennakolta .....	11
2.6	Mittaristohanke.....	12
2.6.1	Mittaristohanke kokonaisuutena.....	12
2.6.2	Hankkeen aloittaminen .....	12
2.6.3	Tavoitteet ja mittauksen näkökulmat sekä menestystekijät.....	13
2.6.4	Mittarien luomisprosessi .....	14
2.6.5	Mittarien tasapaino .....	14
2.7	Asiantuntijaorganisaation mittaamisen erityispiirteet.....	15
2.7.1	Tuotanto- ja palveluorganisaation sekä asiantuntijaorganisaatioiden erot .....	16
2.7.2	Asiantuntijaorganisaation menestystekijät .....	17
2.7.3	Asiantuntijaorganisaatioiden kannattavuus ja kilpailukyky .....	18
2.8	Valmiit mittaristomallit .....	18
2.8.1	Balanced Scorecard .....	18
2.8.2	Navigator-mittaristomalli .....	20
3	MITTARISTON LUOMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET .....	22
3.1	Aineisto .....	22
3.2	Strategiset tavoitteet ja menestystekijät .....	22
3.3	Näkökulmien valintaprosessi .....	23
3.4	Mittareiden laadintaprosessi.....	24
3.5	Mittarit näkökulmittain .....	25
3.6	Johtopäätökset .....	27
3.7	Mittausteoreettinen arviointi näkökulmittain .....	28
3.7.1	Laajenemisen ja asiakkuuksien hallinta .....	29
3.7.2	Taloudellisuus ja tuottavuus .....	29
3.7.3	Henkilöstö.....	30
3.7.4	Prosessit.....	31
3.8	Vastaukset tutkimusongelmiin .....	31

---

4 YHTEENVETO.....	33
LÄHTEET .....	35
LIITE 1 Laajenemisen ja asiakkuuksien hallinnan mittarit ja niiden laskentaohjeet	
LIITE 2 Talouden ja tuottavuuden näkökulman mittarit ja niiden laskentaohjeet	
LIITE 3 Henkilöstönäkökulman mittarit ja niiden laskentaohjeet	
LIITE 4 Prosessit-näkökulman mittarit ja niiden laskentaohjeet	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee Seutukeskus Oy Hämeen suorituskyvyn mittaamista. Suorituskyvyn mittaaminen tarkoittaa tulevaisuuden arviointiin ja ennakkointiin perustuvaa mittaamista. Tätä tulevaisuuden arviointia tukemaan on valittu suoritustasoa kuvaavia mittareita, jotka saadaan kirjanpidon tiedoista. Suoritustason mittaaminen on menneisyyden arviointia ja suorituskyvyn mittaaminen tulevaan varautumista. Suorituskyvyn mittaamista käytetään esimerkiksi strategisen johtamisen apuvälineenä valittaessa organisaation tulevia linjauksia.

On siis olemassa ennakoivia mittareita ja suoritusmittareita. Vaikka suorituskky ja suoritustaso ovat eri asioita, puhutaan niistä usein samana asiana, eli suorituskynä. Tämä johtuu siitä, että on olemassa mittareita, joita voidaan käyttää sekä menneen arviointiin että tulevaisuuden ennakkointiin. Esimerkkinä voidaan mainita asiakastytyväisyys, jolla tarkoitetaan asiakkaan subjektiivista kokemusta menneestä palvelutapahtumasta. Asiakastytyväisyyskysely perustuu menneisyyteen, mutta sen tulosten avulla voidaan arvioida, miten tulevaisuudessa myynti mahdollisesti lisääntyy, kun asiakastytyväisyys kasvaa. Liikevaihdon kehitys puolestaan on ainoastaan suoritustason mittari, joka kertoo miten liiketoiminnan perusprosesseissa on menneisyydessä onnistuttu, eikä sen avulla voida ennustaa tulevaisuudessa tapahtuvaa myynnin kasvua.

Työn tarkoituksena on mittareiden kehittäminen Seutukeskus Oy Hämeen (myöhemmin Seutukeskus) talous- ja palkkahallinnon prosessien tehokkuuden sekä taloudellisen tilan seurantaan ja tarkkailua varten. Työssä keskitytään erityisesti edellä mainittuihin osaluueisiin yrityksen toiminnassa. Lisäksi tulevaisuuden arviointi ja siihen varautuminen ovat olleet lähtökohtana mittariston kehittämisessä. Tämän tutkimuksen myötä kehitettävän mittaristomallin tärkein ominaisuus on se, että sen avulla voidaan arvioida tulevaa kehitystä eli organisaation suorituskkyä. Suoritustason mittareita on käytetty tasapainottamaan mittaamista, sillä ei ole järkevää arvioida pelkästään tulevaisuutta, vaan on tiedettävä myös, mitä menneisyydessä on tapahtunut.

### 1.1 Työn tausta

Tutkimushanke, jonka osa tämä mittaristo on, toteutettiin HAMK Business Pointin välityksellä. HAMK Business Point on toimija opiskelijoiden ja yritysten välillä, ja sen pääasiallinen tehtävä on välittää liiketalouden, tietojenkäsittelyn sekä matkailun opiskelijoita yritysten kehitystehtäviin.

Tutkimus on toinen puoli työharjoittelussa toteutettua laajempaa kokonaisuutta. Tämä opinnäytetyö keskittyy ainoastaan mittaristomalliin. Tutkimus käsittää kokonaisuudessaan kustannuslaskenta- ja hinnoittelumallin sekä mittariston. Lähtökohtana Seutukeskuksella on ollut tarve saada oman toimintansa arviointiin työkaluja, joihin nämä mallit vastaavat. Tutkimus on toteutettu Seutukeskus Oy Hämeen toimeksiannosta. Koska laajeneminen ja kustannustehokkuus ovat avainasemassa toiminnan jatkuvuuden kannalta, on nämä aihealueet valittu päänäkökulmiksi tutkimuksessa.

Mittariston luomisessa on lähdetty liikkeelle siitä, että ensiksi on valittu toiminnan kannalta tärkeimmät teemat ja näiden pohjalta on luotu näkökulmat mittaamiselle. Näkö-



kuomalla tässä yhteydessä tarkoitetaan toiminnan osa-aluetta, jolla on yhteys organisaation menestymiseen. Seutukeskuksen tapauksessa esimerkki tällaisista osa-alueista on asiakkuus-näkökulma, joka sisältää asiakkaiden lukumäärän sekä asiakastyytyväisyyden seurannan. Asiakkaiden tyytyväisyys on yksi Seutukeskuksen toimintaa ohjaavista arvoista, joten sillä on suuri merkitys koko organisaation ja myös suorituskyvyn mittamisen kannalta.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus sekä tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Seutukeskuksen toiminnan kannalta olennaiset tekijät ja johtaa näistä tekijöistä näkökulmat ja luoda sen jälkeen mittaristo, jota Seutukeskus voi käyttää johtamisen apuvälineenä. Näkökulmilla tarkoitetaan tarkasteltavaa osa-aluetta yrityksessä, esimerkiksi henkilöstöä. Näkökulmien määrittämisen jälkeen aloitetaan mittaristomallin luominen määrittelemällä mittarit, jotka kuvaavat valittuja näkökulmia. Tutkimuksessa tavoitteena on luoda mittaristomalli, jonka avulla voidaan arvioida tärkeitä pidettyjä seikkoja yrityksen eri osa-alueista.

## 1.3 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteiden asettelun myötä opinnäytetyössä käsitellään organisaation suorituskyvyn mittaamista. Tavoitteet tutkimukselle ovat: luoda mittaristo suorituskyvyn seurantaan varten ja saada mittaristolle mahdollisimman hyvä hyödynnettävyys. Nämä tavoitteet voidaan esittää kysymysmuodossa seuraavilla kysymyksillä:

- Mitkä ovat Seutukeskuksen menestystekijät?
- Mitkä mittarit valitaan kuvaamaan menestystekijöitä ja miten mittareita tulkitaan?
- Mitkä ovat organisaatiotasot, joilla mittaaminen tapahtuu?
- Miten mittaristoa voidaan päivittää?

## 1.4 Aiheen rajaus

Tutkimus on rajattu koskemaan laadittavan mittariston osalta talous- ja palkkahallinnon toimintoja. Näkökulmina mittaristossa ovat laajenemisen ja asiakkuuksien hallinta, taloudellisuus ja tuottavuus, henkilöstö sekä prosessit. Tarkastelutasoina ovat koko Seutukeskuksen taso, osasto-taso, palvelutuotetaso sekä henkilötaso. Vaikka mittarit koskevat pääasiassa talous- ja palkkahallintoa, on näitä tukemassa myös mittareita, jotka koskevat koko yritystä. Tarkoituksena on luoda tasapainoinen mittaristo, jossa kaikki valitut näkökulmat otetaan huomioon, ja joka koostuu tasapainotetusti suorituskyvyn ja suoritustason mittareista.

Tutkimustyö on osa työharjoittelussa suoritettua tutkimusta. Tutkimuksen toisena osiona oli mittaristomallin luonti, ja toisena kustannuslaskennan kehittäminen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain mittaristomallin luomiseen.

Esimerkkimittareihin ei ole laskettu arvoja, koska opinnäytetyösopimuksen perusteella luvut jätetään pois. Mittareille on määritetty laskentaperusteet. Mittareiden tavoitearvot Seutukeskus määrittelee myöhemmin, kun mittaristo otetaan käyttöön. Myös mittareiden muut ominaisuudet, kuten reliabiliteetti ja relevanttius, voidaan arvioida vasta mittariston käyttöönoton jälkeen.

## 1.5 Tutkimustyön kuvaus

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa pyritään löytämään Seutukeskuksen toiminnan kannalta oleelliset tekijät, ja luomaan näiden avulla tasapainoinen mittaristo, jota hyödynnetään johtamisen apuvälineenä. Työn pohjatietona hyödynnetään työharjoittelussa saatua tietoa Seutukeskuksen organisaatorakenteesta, asiakkaista ja tietoa organisaation visiosta. Kun tärkeimmät Seutukeskuksen menestykseen vaikuttavat tekijät on löydetty vision avulla, aloitetaan näiden pohjalta mittarien luominen. Mittarien luomisen pohjana käytetään teoriasta saatavaa tietoa mittareiden vaadittavista ominaisuuksista. Tärkeimpänä tekijänä mittareiden valinnalle on Seutukeskuksen edustajilta saatu tieto organisaation visiosta. Tutkimustyö toteutettiin yhteistyössä Seutukeskuksen edustajien kanssa, ja tutkimuksen tärkeänä osana ovat heiltä saadut tiedot.

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu kahteen osaan, empiiriseen ja teoriaosuuteen. Ensin työssä käsitellään sovellettava teoretieto ja tämän jälkeen tutkimuksen empiirinen osuus sekä johtopäätökset että yhteenveto.

Teorian ensimmäisessä kappaleessa, 2.1, määritellään ensin termit, joita työssä käytetään. Tämän jälkeen kappaleessa 2.2 määritellään, mitä organisaation suorituskyky on ja miten sitä mitataan organisaatiossa, sekä mitä hyötyä suorituskyvyn mittaamisesta on.

Seuraavaksi kappaleessa 2.3 määritellään organisaation menestystekijät teoreettisesti ja kerrotaan miten nämä saadaan määritettyä strategian kautta. Menestystekijöistä arvioidaan eri tyyppisiä ja käsitellään näiden merkitystä organisaation menestyksen kannalta.

Tämän jälkeen kappaleessa 2.4 määritellään, mitä tarkoitetaan mittareilla, minkälaisia mittarityyppejä on olemassa, kerrotaan mittausteoreettisten ominaisuuksien merkityksestä mittaamiselle ja määritellään tarvittavat ominaisuudet, jotka mittareiden tulee täyttää.

Seuraavassa osiossa, 2.5, määritellään mittariston merkitys organisaatiolle. Tämä kappale sisältää määritelmän siitä, mitkä roolit mittausjärjestelmällä ovat organisaation toiminnan kannalta ja miten sitä hyödynnetään päätöksenteon apuna ja mikä merkitys mittaristolla on toiminnan ohjauksen kannalta.

Kappaleessa 2.6 kerrotaan mittaristohankkeesta kokonaisuutena. Tähän osioon kuuluu mittaristohankkeen käynnistäminen, jossa kerrotaan mittausjärjestelmähankkeesta ja siihen sitoutuvista resursseista. Lisäksi kappaleessa kerrotaan hankkeelle asetettavista tavoitteista ja mittarien luomisprosessista.

Kappaleessa 2.7 kerrotaan asiantuntijaorganisaation mittaamisen erityispiirteistä. Eri-tyyppisistä tärkein on aineettomien menestystekijöiden merkitys organisaatiolle. Kappaleessa käsitellään myös asiantuntijaorganisaation taloudellisia menestystekijöitä, ja näiden suhdetta aineettomiin menestystekijöihin.

Kappaleessa 2.8 kerrotaan valmiista mittaristomalleista. Tässä kappaleessa esitellään kaksi valmista konseptia, Balanced Scorecard - ja Navigator-mittaristomallit. Nämä

molemmat mittaristomallit sisältävät valmiit puitteet ja ohjeistukset organisaation suorituskyvyn arvioinnille.

Kappale 3 on tutkimuksen empiirinen osuus, jossa esitellään tutkimustulokset ja johtopäätökset. Ensin esitellään Seutukeskuksen strategia ja visio sekä kerrotaan näiden kautta johdetuista menestystekijöistä. Tämän jälkeen esitellään valmis mittaristo ja kerrotaan mittaristossa käytetyt mittaustasot ja mittaamisnäkökulmat. Tämän jälkeen esitellään mittarit näkökulmittain. Kappaleessa 3.6 kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset ja arvioidaan mittariston hyötyä Seutukeskukselle. Kappaleessa 3.8 esitetään vastaukset tutkimusongelmiin.

Kappale 4 on yhteenveto koko työstä. Tässä kappaleessa kerrataan tutkimuksen lähtökohdat, opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen johtopäätökset ja kerrotaan menestystekijöiden merkityksestä.

## 1.7 Seutukeskus Oy Häme

Seutukeskus Oy Häme on Hämeenlinnassa toimiva taloushallinnon palvelukeskus, joka tarjoaa hallinnon tukipalveluja asiakkailleen. Hallinnon tukipalveluilla tarkoitetaan palveluja, joita tuotetaan asiakkaiden omien toimintojen tueksi. Tärkeimmät näistä palveluista ovat talous- ja palkkahallinnon palvelut. Palvelukeskus-konsepti tarkoittaa palvelujen tuottamista keskitetysti. Asiakkaan kannalta palvelukeskus tarkoittaa ulkoistamista, jonka tavoitteena on saavuttaa kustannussäästöjä. Seutukeskus on perustettu vuonna 1999 ja sen kotipaikka on Hämeenlinna. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Mika Kantola. (Kauppalehti 2010.)

Seutukeskus Oy Hämeen tuottamat palvelut on suunnattu kuntayhteisöille, kuten kuntayhtymille ja kunnille. Yhtiön asiakkaina voivat olla vain sen osakkeenomistajat. Seutukeskuksen keskeisimmät omistajat ovat Hämeenlinnan kaupunki sekä Hattulan ja Janakkalan kunnat.

Seutukeskuksen palveluorganisaatio muodostuu vastuualueista, joita ovat henkilöstö-, talous-, hankinta- ja ICT-palvelut. Henkilöstöpalvelut sisältävät sijais- ja rekrytointipalvelut Seutukeskuksen osittain omistaman Seuturekry Oy:n välittämänä, muut Seuturekryn omistajat ovat Forssan kaupunki, Forssan seudun terveydenhuollon kuntayhtymä sekä Eteva kuntayhtymä. Taloushallinnon palveluihin kuuluvat kirjanpito, tilinpäätökset, tilastoinnit, osto- ja myyntireskontrat, osto- ja myyntilaskujen käsittely, maksuliikenteen hoito, maksuvalmiussuunnittelu sekä budjetointi ja raportointi. Taloushallinnon palveluihin kuuluvat palkkahallinnon palvelut käsittävät palkanlaskennan lisäksi tilitykset, yhteydenpidon sidosryhmiin sekä sairauspäiväraha- ja tapaturmapäiväraha-hakemukset sekä palveluaikatodistukset. Hankintapalvelut koostuvat yhteishankintojen tarjouskilpailuista, sopimusasioista ja sopimusten valvonnasta sekä lisäksi hankinta- ja kilpailutus konsultoinnista. ICT-palveluilla tarkoitetaan ICT-ympäristön valvontaa ja kehittämistä, etätukea ja konsultointia. (Seutukeskus 2010; Seuturekry 2010.)

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Termien määritelmät

Mittarilla tarkoitetaan tarkasti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä. Sanaa mittari käytetään tällöin synonyymina sanalle tunnusluku. Esimerkki mittarista ja sen kuvaamasta menestystekijästä voi olla asiakastyytyväisyys, jota mitataan asteikolla 1–6 (Antikainen, Kujansivu & Lönnqvist 2006, 13).

Mittaristo on useiden mittarien muodostama kokonaisuus, joka muodostuu mittauskohteen kannalta keskeisiä asioita kuvaavista mittareista (Antikainen ym. 2006, 13).

Mittaristomallilla tarkoitetaan valmista viitekehystä, jonka mukaan organisaatioon voidaan rakentaa suorituskykymittaristo. Esimerkkejä valmiista malleista ovat Balanced Scorecard -malli, jonka ovat luoneet Kaplan ja Norton sekä Navigator-mittaristomalli, jonka ovat luoneet Edvinsson ja Malone.

Menestystekijällä tarkoitetaan strategian toteutumisen ja liiketoiminnallisen menestyksen kannalta oleellisia asioita. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja kustannustehokkuus voivat olla menestystekijöitä. Kriittisiksi menestystekijöiksi taas määritellään organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät osa-alueet, kuten esimerkiksi alhainen omakustannushinta ja sitä kautta hyvä katetuotto. (Antikainen ym. 2006, 13.)

Visiolla tarkoitetaan näkemystä siitä, minkälainen yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua. Menestystekijät voidaan johtaa yrityksen visiosta ja strategiasta. Vision tulisi olla realistinen, mutta kuitenkin tavoitteellinen. Vision tulee siis kuvata tulevaisuuden tilaa, jota tavoitellaan, mutta siihen ei kuitenkaan nykyisillä toimintatavoilla päästä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 60.)

Sanan strategia määrittäminen yksiselitteisesti on hankalaa. Yksinkertaistettuna sillä tarkoitetaan organisaation keinoja saavuttaa visiossa määritellyt päämäärät. Strategian kiteyttäminen organisaatiossa palvelee erinomaisesti sen kehittymistä, koska täsmentämisen myötä voidaan löytää uusia toimintamalleja sekä löytää uusia ideoita asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Organisaation strategisena haasteena on muuntaa yhteiskunnassa esiintyviä erilaisia tarpeita kannattaviksi mahdollisuuksiksi. Organisaation tulee siis etsiä keinoja luoda toiminnallaan lisäarvoa, eli hyötyä, oman perustehtävänsä mukaisesti. Yksityisten yritysten kohdalla tämä tarkoittaa ylijäämän tavoittelua, eli voittoa, ja julkisten organisaatioiden tapauksessa tavoitellaan tehokasta toimintaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 27-28.)

Jalostusarvo on yrityksen tuottama lisäarvo tavaralle tai palvelulle. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa esimerkiksi valmistusyrityksessä metallilevyn jalostamista asiakkaan tarpeita vastaavaksi, myytäväksi tuotteeksi. Asiantuntijaorganisaatiossa jalostusarvo merkitsee resurssien oikeaa ja tehokasta käyttöä, jotta henkilöstöön sijoitetulle pääomalle saadaan mahdollisimman hyvä tuotto. Toisin sanoen asiantuntijaorganisaatiossa jalostusarvo muodostuu siitä, että käytetyt työtunnit muutetaan palveluiksi. (Balance Consulting 2010.)

## 2.2 Organisaation suorituskyky

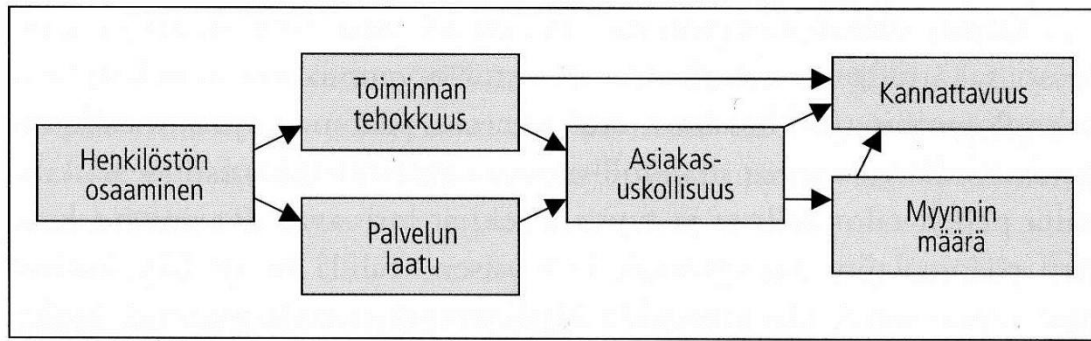
Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Prosessiin kuuluu tavoitteiden kannalta olennaisten menestystekijöiden tunnistaminen, niiden mittaaminen ja tästä saatavan informaation käyttö organisaation kehittämiseen. Suorituskyvyn mittaamisella on tärkeä osa toiminnan ohjauksen välineenä, ja tämän avulla voidaan viestittää henkilöstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä. (Antikainen ym. 2006, 11.)

”Organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan jonkin organisaatioyksikön (esim. konserni, yritys, liiketoimintayksikkö, osasto, työryhmä tai yksilö) menestymistä ja tuloksenteokkyä valituista näkökulmista tarkasteltuna.” Näin määrittävät Antikainen, Kujansivu ja Lönnqvist (2006, 19) suorituskyvyn mittaamisen. Suorituskyvyn mittaamisessa tulee ottaa huomioon sidosryhmät, joita mittaaminen koskee, ja määrittää sidosryhmien tarpeet. Tavoitteet sidosryhmien kesken voivat olla hyvinkin erilaiset, ja tämän takia tulisi pyrkiä mittariston luomiseen siten, että se palvelee kaikkien sidosryhmien etuja. Ei ole riittävää, että vain yksi näkökulma otetaan huomioon. Antikainen ym. käyttävät esimerkkinä yliopiston tekemää tutkimusta rahoittajan ja yliopiston näkökulmista. Näkökulmaeroina ovat tavoitteet: yliopisto haluaa saavuttaa tieteellisiä saavutuksia ja rahoittaja taas haluaa sijoitukselleen vastinetta. Mittaristot tulisikin rakentaa siten, että niiden tulokset palvelevat ennalta määritettyjen sidosryhmien etuja sekä siten, että niiden muodostama kokonaisuus edistäisi yrityksen kilpailukykyä. (Antikainen ym. 2006, 20.)

## 2.3 Menestystekijät

Menestystekijöiksi kutsutaan suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita. Mittaamisessa on oleellista löytää organisaation toiminnan kannalta tärkeät asiat. Nämä tärkeät asiat tarkoittavat liiketoiminnallisesti ja strategisesti keskeisiä asioita. Kriittisiksi menestystekijöiksi puolestaan kutsutaan liiketoiminnan avainalueita, joissa korkea suoritustaso on edellytys yrityksen kilpailuedun säilymiselle. Menestystekijöissä käytetään yleisesti kahtiajakoa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin, joita mitataan erilaisilla tunnusluvuilla. Taloudellisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi kannattavuus ja likviditeetti. Ei-taloudellisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja prosessin läpimenoaika. Tällainen prosessi voi olla hampurilaisen valmistus tai kirjanpito-  
viennin tekeminen.

Menestystekijät muodostavat keskenään syy-seuraussuhteita, ja siksi ne jaetaan kahtia, syy- ja seuraustekijöihin. Syytekijällä on vaikutus seuraustekijään, tai näin ainakin voidaan olettaa. Seuraustekijät kertovat yleensä varsinaisista liiketoiminnallisista tavoitteista ja tuloksista. Esimerkiksi henkilöstön hyvä osaamisen taso voi olla syynä tehokkaalle toiminnalle. Toisinaan menestystekijä voi olla yhtä aikaa sekä syy- että seuraustekijä. Esimerkkinä voidaan käyttää kannattavuutta. Kannattavuus on seurausta tehokkaasta toiminnasta ja kannattava toiminta taas mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen edelleen. Tärkeämpää, kuin luokitella menestystekijät, on valita menestystekijät oikein. (Antikainen ym. 2006, 22-23.)



Kuva 1 Menestystekijöiden väliset suhteet (Antikainen ym. 2006 sivu 23. Kuvio 3. Esimerkki menestystekijöiden välisistä suhteista.)

## 2.4 Mittarit

### 2.4.1 Mittarityypit

Yleinen tapa luokitella mittareita on jakaa ne taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Näiden rinnalla voidaan puhua myös kovista ja pehmeistä mittareista. Kovat mittarit perustuvat yksiselitteisiin lähtöarvoihin, kuten liiketapahtumiin tai suorituspäämiin. Pehmeät mittarit taas mittaavat asenteita ja näkemyksiä. Esimerkkejä pehmeistä mittareista ovat asiakastytyväisyys- ja henkilöstötytyväisyyskyselyt. Mittareiden jako taloudellisiin ja ei-taloudellisiin sekä koviin ja pehmeisiin ei tarkoita samaa asiaa. Jokainen mittari on taloudellinen tai ei-taloudellinen ja kova tai pehmeä. Esimerkkinä voidaan käyttää toimitusaikaa, joka on kova ei-taloudellinen mittari. Pehmeä ei-taloudellinen mittari voisi olla asiakastytyväisyyskysely. (Antikainen ym. 2006, 31.)

Taloudelliset mittarit perustuvat rahamittaiseen tietoon ja ne saadaan suoraan tai laske-malla tilinpäätöksestä. Esimerkkejä taloudellisista mittareista ovat esimerkiksi liikevaihto ja jalostusarvo. Kritiikkiä taloudellisia mittareita kohtaan esitetään niiden mahdollisen lyhyen aikavälin voittojen tavoitteluun ohjaamisesta sekä siitä, että ne esittävät vain osatotuuden yrityksen tilasta. Taloudellisia mittareita on arvosteltu myös niiden henkilöstölle tarjoamasta vaikeatajuisesta tiedosta sekä siitä, että tieto on liian karkealla tasolla ja suuntautuu pelkästään menneeseen, jonka vuoksi korjaustoimenpiteitä on mahdotonta tehdä nopealla aikataululla. Voidaan ajatella, että johtaminen pelkästään taloudellisten mittarien perusteella olisi verrattavissa autolla ajamiseen pelkän peruutuspeilin kautta katsellen: päätöksiä tehtäisiin vain menneisyyteen pohjautuvien tietojen avulla. Ongelmana on lisäksi se, että mittarit voivat vaikuttaa objektiivisilta, mutta ne ovat osittain harkinnanvaraisia: valitaan siis tietoisesti mittareita, jotka näyttävät hyviltä, mutta eivät ole hyödyllisiä strategiassa määriteltujen kriittisten menestystekijöiden toteutumisen seurannassa. Taloudellisten mittareiden käyttöä kuitenkin puoltavat seuraavat asiat: niiden käytöstä on pitkä kokemus, ne ovat luotettavia, keskenään vertailukelpoisia sekä yleisesti tunnettuja. Koska laskentaperiaatteet näillä mittareilla ovat samat kaikilla yrityksillä, voidaan näiden avulla verrata yrityksiä keskenään. Tärkein puoltava seikka kuitenkin on, että nämä mittarit kertovat yrityksen liiketoiminnan tuloksesta. Taloudellisten mittarien hyvänä puolena ovat lisäksi alhaiset mittauskustannukset, koska niihin saatava tieto saadaan tuotettua samalla, kun tehdään kirjanpitoa. (Antikainen ym. 2006, 30; Järvenpää ym. 2001, 186-187.)

Ei-taloudelliset mittarit ovat nimensä mukaisesti mittareita, jotka eivät perustu rahamääräiseen tietoon organisaation toiminnan eri osa-alueista. Esimerkkejä ei-taloudellisista mittareista ovat henkilöstön tyytyväisyys ja toimitusaika. Nämä mittarit saattavat olla konkreettisempia työntekijöille, ja siten olla myös helpommin ymmärrettävissä. Ongelmana ei-taloudellisissa mittareissa on se, että niiden ollessa abstrakteja, ei mitaamista voida toteuttaa objektiivisesti. Esimerkkinä tämänkaltaisesta tilanteesta on yrityksessä mitattavien asiakasreklamaatioiden määrä. Jos mitataan vain reklamaatioiden määriä, syyt näiden taustalla saattavat unohtua. Koska on hyvin paljon asiakkaasta kiinni, minkä hän kokee huonoksi palveluksi, niin tulisiikin arvioida syitä taustalla tai harkita koko mittarin suunnittelemista uudelleen. Mikäli tämänkaltaisen tilanne toistuisi usein, toiminnan arvioinnin objektiivisuus ja mittareiden tulkinnan yksiselitteisyys olisivat uhatuna. Ei-taloudelliset mittarit ovat lisäksi usein niin yrityskohtaisia ja mielivaltaisia, että niiden avulla vertailu muihin yrityksiin saattaa olla käytännössä mahdotonta. (Antikainen ym. 2006, 30; Järvenpää ym. 2001, 186-187.)

Mittareiden luokittelussa voidaan käyttää myös jakoa objektiivisiin ja subjektiivisiin mittareihin. Objektiiviset mittarit perustuvat määrälliseen informaatioon, joka saadaan yrityksen toiminnasta tai tuloksesta. Esimerkiksi taloudelliset tunnusluvut ovat objektiivisia mittareita. Objektiivisten mittareiden heikkoutena on se, että ne eivät aina kuvaa riittävän laajalti niiden kohdetta, jotta mittarin perusteella voitaisiin tehdä toimenpiteitä. Subjektiiviset mittarit taas perustuvat arvioihin mitattavan menestystekijän tilasta. Heikkoutena niillä voi olla tiedon tarkkuuden puute, joka tarkoittaa sitä että mittari on vain suuntaa-antava eikä tarkka. Useimmat subjektiiviset mittarit ovat ei-taloudellisia mittareita. Yleistäen voidaan ajatella myös, että objektiiviset mittarit ovat kovia mittareita ja subjektiiviset pehmeitä mittareita. Poikkeuksia kuitenkin löytyy: esimerkiksi asiakasreklamaatioiden määrä on kova mittari, mutta reklamaatio taas perustuu asiakkaan subjektiiviseen arvioon. (Antikainen ym. 2006, 31.)

Mittareiden luokittelussa käytetään lisäksi ryhmittelyä, jonka mukaan mittareita jaetaan joko suoritusmittareiksi tai ennakoiviksi mittareiksi. Suoritusmittarit mittaavat menneitä tapahtumia, kuten liikevaihtoa. Suoritusmittareiden luonteeseen kuuluu taaksepäin katsominen ja menneisyyden tulkinta. Ennakoivat mittarit ovat nimensä mukaisesti tulevaisuuden arvioinnissa tarvittavia mittareita. Ennakoivia mittareita käytetään suoritusmittareiden kehitysodotuksien arviointiin. Tämänlainen mittari on esimerkiksi omakustannehinnan kehitys, koska sen avulla voidaan arvioida liikevaihdon kehittymistä. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 256.)

#### 2.4.2 Kriteerit mittareille

Yrityksen käyttöön kehitettävälle mittareille asetetut vaatimukset perustuvat siihen, kuinka käyttökelpoisia ne ovat yritysjohdolle päätöksenteon apuna. Mittareilla on siten vaikutuksensa yrityksen menestykseen. Seuraavat viisi ominaisuutta asetetaan keskeisiksi mittareiden kannalta: validiteetti, reliabiliteetti, relevanttius, käytännöllisyys ja uskottavuus. (Laitinen 2003, 147)

Validiteetti eli oikeellisuus kuvaa mittarin kykyä mitata sitä menestystekijää, jonka mitaamiseen se on tarkoitettu. Esimerkiksi jalostusarvo kuvaa yrityksen toiminnan tuottamaa lisäarvoa ja se on validi mittari, jos halutaan arvioida toiminnan tuottavuutta. Mikäli tuottavuus on valittu menestystekijäksi, mittari täyttää tehtävänsä ja mittaa oikeaa menestystekijää. Mittarissa hyödynnettävälle tiedolle asetetaan lisäksi vaatimukseksi mahdollisimman harhaton mittaustulos, joka voidaan todentaa oikeaksi. Harhalla tarkoi-

tetaan mittaustuloksen ja oikean tuloksen välistä eroa. Tietyissä tapauksissa voidaan valita käyttöön tietoisesti harhainen mittari, mikäli harha voidaan myöhemmin mitata ja poistaa. Tämänkaltaisia harhoja saattaa tulla kustannuslaskentaan sidoksissa olevissa mittareissa, mikäli kustannusten jakoperusteet on määriteltä väärin. Kun harha tiedetään ja kustannusjako voidaan oikaista, niin harhaista mittaria voidaan käyttää. Ongelmia validiteetin kanssa saattaa syntyä tilanteessa, jossa mittarissa on jokin systemaattinen virhe, joka johtuu esimerkiksi laskentajärjestelmästä. Tällainen virhe on yleensä seurausta siitä, että mittaria ei ole kehitetty laskentajärjestelmän ehdoilla, tai mittari ei kuvaa oikeaa menestystekijää. (Antikainen ym. 2006, 32; Laitinen 2003, 158-159.)

Reliabiliteetti, toisin sanoen tarkkuus, kuvaa mittarissa olevaa satunnaisvirhettä ja sen jakaumaa. Paras havainnollistava esimerkki reliabiliteetista lienee tikkataulu-esimerkki, joka tarkoittaa sitä, että mitä vähemmän toistuvissa mittaustuloksissa on hajontaa, sitä tarkempi mittari on. Tarkkuutta voidaan kehittää määrittelemällä tarkkaan säännöt, joiden mukaan mittaaminen toteutetaan. Tässä tapauksessa on mittaajan oltava huolellinen, ja on varmistuttava siitä, että mittausvaiheen kaikki osat toteutetaan samoilla säännöillä. Validiteetti ja reliabiliteetti kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Mikäli mittarilla on heikko reliabiliteetti, sen validiteetti ei toteudu, eli se ei mittaa mitattavaa asiaa riittävän tarkasti, jolloin mittari ei varsinaisesti mittaa sitä, mitä sen pitäisi mitata. Validiteetin puolestaan ollessa heikko, ei reliabiliteetilla ole suurta merkitystä. (Antikainen ym. 2006, 33; Laitinen 2003, 160-161.)

Relevanttiudella eli oleellisuudella tarkoitetaan sen tuottaman tiedon olennaisuutta päätöksenteossa. Mikäli mittarilla on merkitystä tehtävään päätökseen, se on relevantti, eli olennainen (Laitinen 2003, 148). Strategisessa mittaristossa on tarkoituksenmukaista valita ainoastaan strategian kannalta keskeisimmät menestystekijät, joita mitataan. Tällöin relevantti mittari kuvaa jotakin strategian kannalta keskeistä menestystekijää. Relevanttiudella voidaan tarkoittaa myös sitä, että mittari on käyttäjälleen tärkeä, kun taas epärelevantti mittari on merkityksetön käyttäjälle. Relevanttius on myös tilanne- ja käyttötarkoitussidonnainen ominaisuus, koska tilanteen vaihdellessa erilaiset mittarit ovat hyödyllisiä ja toisessa tilanteessa taas niillä ei ole mitään käyttöä. Organisaatioiden tulee siis valita mittaristoihinsa ainoastaan käyttötarkoitusten kannalta relevantteja mitta-areita. (Antikainen ym. 2006, 33.)

Käytännöllisyydellä tarkoitetaan mittarin kustannustehokkuutta eli hyöty-panosuhdetta ja sitä, miten vaikeaa tai helppoa sitä on käyttää. Jos mittaria varten käytettävän tiedon keräämisestä aiheutuu mittarista koettuun hyötyyn nähden suhteettoman suuria kuluja tai vaivaa, ei mittari ole käytännöllinen. Arvio mittarin hyöty-panosuhteesta on usein subjektiivinen, ja se on mittariston suunnittelijoiden arvioitavissa. (Antikainen ym. 2006, 34.)

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että mittari on muilta edellä mainituilta ominaisuuksiltaan hyvä ja päätöksentekijä luottaa sen arvoon. Vaikka mittari olisi miten tehokas tahansa, ei sillä ole arvoa, mikäli sitä ei käytetä täydellä teholla päätöksien tekemisen apuna. Uskottavuus voidaan saavuttaa vain siten, että mittarin laskennalle on olemassa yksinkertaiset ja järkevät, hyvin dokumentoidut laskentasäännöt, joihin päätöksentekijä luottaa. Uskottavuuden saavuttamisessa saattaa tulla ristiriitatilanne mittarien muiden ominaisuuksien kanssa: päätöksentekijä saattaa luottaa mittariin liikaa, vaikka esimerkiksi sen reliabiliteetti olisi huono. Toinen puoli tässä asiassa on tilanne, jossa mittari on muilta ominaisuuksiltaan kunnossa, mutta käyttäjä ei luota siihen. Tasapainoisen tilanteen saavuttamiseksi on tärkeää, että mittarin ollessa muilta ominaisuuksiltaan hyvä,



tulee käyttäjän tämän lisäksi tuntea mittarin laskentaperusteet ja sitoutua niihin. (Laitinen. 2003, 162-163.)

## 2.5 Mittaamisjärjestelmän roolit yrityksessä

Tehokkaasti toimivissa yrityksissä ja yhteisöissä mitataan taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös muita, toiminnan kannalta oleellisia tunnuslukuja. Kyseessä ovat enemmänkin toimintaa ohjaavat kuin seuraavat mittauskohteet. Perinteisillä mittausjärjestelmillä seurataan pääasiassa talouden tunnuslukuja, ja useimmiten nämä mittaristot ovat kaikkein pisimmälle kehitetyimpiä. Mittausjärjestelmien käyttö on kuitenkin laajenemassa huomattavasti käsittämään myös ei-taloudellisia tunnuslukuja. (Kankkunen ym. 2005, 92–93.)

Mittausjärjestelmän tehtävät voidaan jakaa tulostoimintoihin ja prosessitoimintoihin. Perinteisesti mittausjärjestelmä on käsitetty ainoastaan tulostoiminnaksi, jolloin siitä saatuja tietoja on käytetty päätöksenteon tukivälineenä. Tässä tapauksessa tietoja on saatu tarkastelujakson jälkeen, ja kerättyjen tietojen perusteella on tehty korvaavia toimenpiteitä tulevaisuutta varten. Päätöksenteon tukivälineenä mittaamisjärjestelmää voidaan käyttää esimerkiksi tärkeimpien tunnuslukujen kontrollointiin, säännölliseen toiminnan arviointiin ja strategian kyseenalaistamiseen sekä oppimiseen. Tulostoimintojen lisäksi mittausjärjestelmällä on prosessitoimintoja, joilla on tärkeä rooli organisaation toiminnan ennalta ohjauksen kannalta. Prosessitoimintoihin kuuluvat ne mittausjärjestelmän tehtävät, joihin jo pelkkä mittausjärjestelmän kehittäminen ja olemassaolo vaikuttavat. Tällaisia tehtäviä ovat Kankkunen ym. (2005, 93) mukaan strategian selkeyttäminen, työntekijöiden motivointi ja suoritusedotusten kommunikointi työntekijöille.

### 2.5.1 Mittausjärjestelmä päätöksenteon tukena

Mittausjärjestelmä päätöksenteon tukena jaetaan kolmeen rooliin, jotka ovat tärkeimpien tunnuslukujen kontrollointi, säännöllinen toiminnan arviointi sekä strategian kyseenalaistaminen. Kontrolloinnin tarkoitus on jatkuvasti tarkkailla toiminnan kannalta keskeisiä tunnuslukuja, joiden tavoitetason rikkominen ei ole hyväksyttävää. Tällaisten mittareiden tarkoituksena on antaa ennakkovaroitus, mikäli mitattava asia on ajautumassa vaikeuksiin. (Kankkunen ym. 2005, 94.) Esimerkkinä kontrollin alaisesta mittarista on esimerkiksi lyhytaikaisen vieraan pääoman takaisinmaksukyky.

Toiminnan arvioinnin tarkoitus on selvittää tietyin väliajoin, millainen yrityksen pitkän aikavälin kannattavuus on ja onko se uhattuna. Kankkunen ym. (2005, 94-95) käyttävät termiä yrityksen terveydentilan tarkastelu. Toimintakatsaus voidaan tehdä esimerkiksi kuukausittain. Arvioinnin suorittavat pitkän aikavälin toiminnasta vastaavat päätöksentekijät. Toiminnan arviointiin käytetään useita mittareita tai vaikkapa kokonaisia mittaristoja, eikä vain yksittäistä mittaria.

Mittausjärjestelmästä saatavia tietoja voidaan käyttää strategiatyöskentelyn apuvälineenä ja tietoja voidaan lisäksi hyödyntää käytettävän strategian kyseenalaistamiseen. Oikein valituilla mittareilla voidaan seurata strategian toteutumista. Mikäli valittu strategia ei toteudu, on syytä vaihtaa joko toimintatapoja tai luoda täysin uusi strategia. Strategian kyseenalaistamisella haetaan vastausta seuraavaan kysymykseen: Jos yritys pärjää strategisesti määritellyillä mittareilla, onko se pitkällä aikavälillä kannattava? Strategian arviointi on säännöllisesti, joskin harvoin toteutettava prosessi, sillä strategian toteutu-

misen arvioinnissa on oltava riittävän pitkä aikaväli, jotta käytettävät tiedot olisivat luotettavia. (Kankkunen ym. 2005, 95.)

### 2.5.2 Toiminnan ohjaaminen ennakolta

Perinteiset, kirjanpidosta saatavat mittarit, kuten pääoman tuotto tai voitto osaketta kohden, eivät ohjaa yrityksen jatkuvaa sisäistä kehitystä ja innovointia. Kehittyminen ja innovointi ovat kuitenkin juuri niitä piirteitä, joita tarvitaan tämän päivän kilpailuympäristössä pärjäämisessä. Perinteiset mittausjärjestelmät ovat pyrkineet kontrolloimaan liiketoiminnan prosesseja mittaamalla tuotettua lopputulosta ja vertaamalla sitä haluttuun lopputulokseen, ja näitä tietoja hyödyntäen muuttamaan prosessia halutun tuloksen saavuttamiseksi. Lopputulokseen vaikuttavat kuitenkin monet häiriötekijät, joiden havaitseminen ja kontrollointi saattavat osoittautua vaikeiksi tai jopa mahdottomiksi toimenpiteiksi. Tämän takia prosessin kehittäminen pelkästään perinteisten mittausjärjestelmien avulla on mahdotonta. Tulosta mittaamalla voidaan prosessin toimintaa pyrkiä parantamaan vasta jälkikäteen. Viive prosessin toiminnan ja tuloksen mittaamisen välillä saattaa olla niin suuri, että toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen tätä kautta on liian hidasta nopeasti muuttuvassa kilpailutilanteessa. (Kankkunen ym. 2005, 96.)

Organisaatiot, jotka haluavat kaikkien työntekijöidensä työskentelevän yhteisen päämäärän eteen ja tällä tavoin edesauttavien strategian toteutumisen kanssa, keskustelevat aktiivisesti pitkän aikavälin visiostaan ja strategiastaan työntekijöidensä kanssa. Nämä organisaatiot myös rohkaisevat aktiivisesti työntekijöitään antamaan omia ehdotuksiaan strategian ja vision toteuttamisen parantamiseksi. (Kankkunen ym. 2005, 96.)

Jo pelkällä mittausjärjestelmän olemassaololla ja sen käytöllä organisaatio viestittää päämääriään ja arvojaan henkilöstölleen. Välittämällä strategian työntekijöilleen ja yhdistämällä strategian toteutumisen palkitsemisjärjestelmään, luo mittausjärjestelmä organisaatioon ymmärrystä ja sitoutumista yhteisten tavoitteiden hyväksi. Organisaation integroiminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ei kuitenkaan ole yksinkertainen tehtävä. Ei ole olemassa vain yhtä yksittäistä keinoa, jolla voitaisiin saavuttaa koko organisaation jäsenten sitoutuminen, vaan suuremmissa organisaatioissa tarvitaan monenlaisia mekanismeja ylemmän tason tavoitteiden välittämiseksi esimerkiksi osastollisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi yksilöille ja tiimeille. Kankkunen ym. (2005, 97) esittelevät kolme tyypillisintä mekanismia tavoitteen saavuttamiseksi.

Ensimmäisenä toimenpiteenä Kankkunen ym. (2005, 97) mainitsevat kommunikaatio- ja koulutusohjelmat, joiden tavoitteena on saada kaikki organisaation jäsenet ymmärtämään käytettävä strategia ja sen toteuttamiseen tarvittavat toimet. Toiminnan työskentelyyn integroimisen perusteena on jatkuva ja yhteinen koulutusstrategia sekä koulutuksen tukeminen palautejärjestelmällä.

Toisena toimenpiteenä esitellään tavoitteiden asettaminen. Kun perusymmärrys strategiasta on saavutettu, täytyy organisaation muuntaa yksittäisten työntekijöiden ja tiimien avulla korkeamman tason strategiset tavoitteet pienempien yksiköiden tavoitteiksi.

Kolmantena toimenpiteenä on mittausjärjestelmän yhdistäminen palkitsemiseen. Tämän avulla aikaansaadaan hyvä motivaatio ja sitoutuminen, jotka tapahtuvat yhdistämällä strategisten tavoitteiden saavuttaminen palkitsemisjärjestelmiin. Palkitsemisen yhdistämisestä mittausjärjestelmään ja tavoitteiden saavuttamiseen ei kannata kiirehtiä, vaan siihen tulee siirtyä vasta, kun on varmistettu mittausjärjestelmien toimivuudesta ja luotet-

tavuudesta. Palkitseminen on voimakas ohjaava järjestelmä ja väärin toteutettuna se saattaa rohkaista väärinkäytöksiin. (Kankkunen ym. 2005, 97.)

## 2.6 Mittaristohanke

### 2.6.1 Mittaristohanke kokonaisuutena

Mittaristohankkeella tarkoitetaan prosessia, jossa mittaristo suunnitellaan ja otetaan käyttöön organisaatiossa. Mittaristohanke on aina tapauskohtainen, ja sen toteuttamisen suunnittelu ja käyttöönotto kestävät aina vaihtelevan ajan. Joissakin tapauksissa suunnittelu voi olla yksinkertainen ja helppo prosessi, ja toisessa tapauksessa hyvinkin hankala. Mittariston suunnittelussa voidaan hyödyntää joko ulkopuolista konsultaatiota tai siihen voidaan nimetä organisaation sisältä vastuuhenkilö, joka organisoii mittariston suunnitteluun liittyviä tapaamisia. Työryhmä, jonka tehtävänä on varsinainen suunnittelutyö, koostuu yleensä organisaation henkilöstöstä. Mittariston käyttöönottovaiheessa suunniteltuja mittareita ryhdytään kokeilemaan käytännössä, ja tähän liittyy muun muassa henkilöstön kouluttamista ja tietojärjestelmien kehittämistä. (Antikainen ym. 2006, 99.)

### 2.6.2 Hankkeen aloittaminen

Lähtökohtana mittariston suunnittelussa on jokin syy mittaamiseen. Mikäli organisaatiossa ei tunneta tarvetta suorituskyvyn mittaamiseen, hanketta ei tällöin kannata aloittaa. Kun hanke koetaan tarpeelliseksi, henkilöstö myös sitoutuu sen toteuttamiseen paremmin. (Antikainen ym. 2006, 105.) Mittaristo ei siis ole itseisarvoisesti hyödyllinen, vaan hyötyä siitä on vasta silloin, kun sille on oikea tarve ja koko henkilöstö on sitoutunut hankkeeseen.

Mittariston suunnittelu kannattaa toteuttaa ryhmätyönä, koska näin saadaan mahdollisimman laajalta osallistujajoukolta mielipiteitä ja näkemyksiä työskentelyyn. On kuitenkin erityisen tärkeää, että projektiin osallistuvat keskeiset henkilöt eri puolilta organisaatiota. Johtajan on sitouduttava hankkeeseen, ja myös henkilöstön mielipiteet ovat merkityksellisiä. Johdon mukaansaaminen on välttämätöntä strategian ja vision täsmen-  
tämässä. Henkilöstön mielipiteet taas vaikuttavat mitattavien asioiden ja mittaustapojen valintaan, sekä helpottavat mittariston käyttöönottoa. Projektia varten voidaan muodostaa erillinen työryhmä, joka edustaa koko organisaatiota. Työryhmä on siis tällöin vastuussa suunnitteluprosessista ja hankkeen loppuunsaattamisesta. Vaikka suunnittelu-  
prosessissa voidaan hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita, on oman henkilöstön panos välttämätön, jotta organisaation tavoitteet tulevat tunnistetuiksi. Tämä johtuu siitä, että organisaation ulkopuolinen henkilö ei välttämättä tunnista tavoitteita ja siihen tarvittavia keinoja. Mittariston suunnittelu on myös oppimistapahtuma, johon osallistuvat joutuvat konkreettisesti pohtimaan organisaation toimintaa ja tavoitteita. Mittaristohankkeen alussa asetetaan konkreettisia tavoitteita ja aikatauluja tälle projektille sekä sovitaan hankkeeseen käytettävistä resursseista. Resursseja tarvitaan esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämiseen. On lisäksi tärkeää suunnitella jo aloitusvaiheessa, kuinka henkilöstö voi osallistua hankkeeseen ja miten uudesta johtamisvälineestä viestitään henkilöstölle. (Antikainen ym. 2006, 105-106.)

### 2.6.3 Tavoitteet ja mittauksen näkökulmat sekä menestystekijät

Mittariston suunnitteluprosessi aloitetaan organisaation vision ja strategian määrittelyllä ja täsmentämisellä. Usein organisaatiolla on määriteltynä visio eli tulevaisuuden tahtotila, jota kohti pyritään, sekä strategia, eli keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Joissakin organisaatioissa visio ja strategia ovat tarkasti ja pitkälle määriteltyjä, ja toisissa organisaatioissa ne ovat hyvinkin suurpiirteisiä ja epämääräisiä. Strategian täsmentämisellä tarkoitetaan sitä, että kaikilla suunnitteluun osallistuvilla olisi yhtenäinen näkemys käytettävästä strategiasta. Mitä selkeämpi strategia on, sitä helpompi siitä on johtaa hyvä mittaristo. (Antikainen ym. 2006, 106.)

Vaikka strategia ja visio saattavat aluksi vaikuttaa hyvinkin selkeiltä ja yksiselitteisiltä, ongelmia saattaa ilmetä, kun menestystekijöitä ryhdytään määrittelemään. Saattaa olla, että strategiasta ei saada johdettua menestystekijöitä, jolloin täytyy turvautua strategian täsmentämiseen erilaisilla keinoilla. Antikainen ym. (2006,107) esittelevät kaksi tapaa, joilla menestystekijät saadaan selvitettyä. Ensimmäisenä keinona esitellään organisaation ydinhenkilöiden haastattelut, joihin valitaan esimerkiksi kaksi henkilöä osastoa kohden. Haastattelun tarkoituksena on muodostaa yhtenäinen käsitys siitä, minkälaisia asioita organisaatiossa pidetään tärkeinä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Toiseksi kerrotaan sidosryhmien kautta tapahtuvasta strategiatyöskentelystä. Kun strategiaa täsmennetään sidosryhmien kautta, aloitetaan täsmennys määrittelemällä organisaatiolle tärkeimmät sidosryhmät ja tarvittaessa asetetaan ne tärkeysjärjestykseen. Sidosryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaita, johtoa, viranomaisia ja henkilöstöä. Tärkeimpinä asioina on määrittää, mitä kukin sidosryhmä vaatii organisaatiolta ja toisinpäin. Esimerkiksi omistajat vaativat tuottoa sijoitukselleen ja organisaatio taas tarvitsee rahoitusta omistajilta. Oleellista on saada määritettyä nämä vaatimukset jokaisen sidosryhmän osalta, ja muodostaa niiden perusteella tavoitteita.

Kun strategia on täsmennetty, valitaan mittariston mittausnäkökulmat. Tasapainotetussa mittaamisessa pyrkimys on muodostaa kokonaisuus, jossa valitut näkökulmat muodostavat järkevän, tasapainoisen kokonaisuuden. Mittausnäkökulmat voidaan ottaa esimerkiksi jostakin valmiista mittaristomallista, kuten esimerkiksi Balanced Scorecardista taloudellinen, asiakas-, prosessi-, sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma, mutta tällöin saatetaan unohtaa organisaation erityispiirteet, joita tulee mitata. Tällaisia organisaation erityisominaisuuksia ovat esimerkiksi erinäiset aineettomat tekijät, kuten henkilöstön osaaminen tai laatu. Mittausnäkökulmat voidaan määritellä myös sidosryhmien kautta, vaikkapa asettamalla ne suoraan näkökulmiksi. Kun mittausnäkökulmat on valittu, määritellään seuraavaksi menestystekijät. (Antikainen ym. 2006, 108–109.)

Menestystekijät, eli mitattavat asiat voidaan määritellä joko suoraan strategian perusteella tai sidosryhmien tarpeiden ja niihin vaadittavien panosten kautta. Tarkoitus on siis tunnistaa organisaation tärkeimmät tavoitteet. Tavoitteiden tunnistamisen kautta saadaan määriteltyä menestystekijät. Koska kaikkea ei voida mitata vaikka haluttaisiinkin, täytyy menestystekijöiden määrittelyssä tyytyä usein kompromisseihin yleensä edullisuuden ja käytännöllisyyden takia. Jokaiseen mittausnäkökulmaan valitaan kyseisen näkökulman suorituskyvyn ja tavoitteiden kannalta tärkeimmät menestystekijät. Esimerkiksi asiakasnäkökulmaan voitaisiin valita asiakastyytyväisyys ja reklamaatiot, ja taloudelliseen näkökulmaan tuloksen kehittyminen. Kun jokaiseen näkökulmaan on määritelty menestystekijät, on kokonaisuus tarkistettava. Periaatteena voidaan ajatella, että jokainen näkökulma sisältäisi yhtä paljon menestystekijöitä, eivätkä ne olisi päällekkäisiä. Tarvittaessa menestystekijöitä voidaan myös yhdistellä. Eri näkökulmien menestystekijöiden tulisi lisäksi liittyä toisiinsa syy-seuraus -suhteen kautta. Esimerkkinä

tästä voisi olla, että asiakastyytyväisyys lisää kannattavuutta tai henkilöstön koulutus lisää työn tuottavuutta. Oleellisinta kuitenkin on, että lopulliset menestystekijät muodostavat hyvän ja kattavan kokonaisuuden. Vaikka pyrkimyksenä on määritellä menestystekijät mahdollisimman lopulliseen muotoonsa, voidaan mittaria määritettäessä huomata, että menestystekijää on mahdotonta mitata. Tällöin menestystekijää joudutaan muokkaamaan sopivampaan muotoon. Esimerkiksi aineettomien menestystekijöiden, kuten henkilöstön osaamisen määrittely, saattaa osoittautua vaikeaksi. Tällöin on vain pohdittava menestystekijää uudestaan ja arvioitava sen merkitystä. (Antikainen ym. 2006, 109-112.)

#### 2.6.4 Mittarien luomisprosessi

Menestystekijöiden valintojen jälkeen määritellään jokaiselle niistä yksi tai useampi niitä kuvaava mittari. Kun menestystekijät on valittu, määritellään valitulle tunnusluvulle yksi tai useampi sitä kuvaava mittari. Mittarin valintaan vaikuttaa ensisijaisesti sen käyttötarkoitus. Jokaisen mittarin kohdalla määritellään tarkkaan, mihin mittaria tullaan käyttämään. Jos mittarin tarkoituksena on motivoida ja ohjata henkilöstöä, sen tarkkuudesta voidaan tinkiä. Mikäli mittari taas on perusteena esimerkiksi palkanmaksulle, tulee sen tuottaa tarkkaa ja luotettavaa tietoa. Mittareita määritettäessä tulee muistaa, että täydellisiä mittareita ei ole olemassa, vaan jokainen mittari on aina kompromissi erilaisien tekijöiden kesken. (Antikainen ym. 2006, 112.)

Mittareiden oikeaa määrää ei voida tarkasti määrittää, koska eri organisaatiot tulkitsevat mittaustarpeet eri tavoin. Joidenkin mielestä kymmenen mittaria on riittävästi ja toisten mielestä taas vasta kaksikymmentä on riittävä määrä. Mittareiden määrällä ei voida korvata laatua. Mittareiden sopivaa määrää arvioitaessa on otettava huomioon se, että mittareiden määrän kasvaessa hyvänä puolena on, että liiketoiminta saatetaan pystyä mallintamaan mahdollisimman hyvin ja ottamaan tarpeelliset näkökulmat huomioon. Mittareiden määrän kasvaessa vaarana kuitenkin on, että henkilöstö ei kykene hahmottamaan mittarikokonaisuutta, yksittäisten mittarien mittaamia arvoja tai eri mittareiden syy-seuraussuhteita. Suuri joukko mittareita myös kasvattaa mittariston ylläpitoon ja kehittämiseen vaadittavien resurssien määrää ja heikentää kriittisiin toiminnan osa-alueisiin keskittymistä. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

Mittareiden valinnassa ja määrittelyssä on muistettava perusominaisuudet, jotka mittausteoreettisesti vaaditaan mittareilta: validiteetti, reliabiliteetti, relevanttius, käytännöllisyys sekä uskottavuus. Tämän lisäksi mittarin tulee olla yhteydessä strategiaan ja menestystekijöihin, olla yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävä, sen tulee kuvata asioita joihin voidaan vaikuttaa, ja sen tulee olla helposti raportoitavissa ja muutettavissa. Mittarin valinnassa voi myös tulla eteen tilanteita, joissa jokin mittari voi kuvata useampaa menestystekijää. Esimerkiksi liikevaihdon kasvu kuvaa organisaation kasvua ja taloudellisen tilan kehitystä. (Antikainen ym. 2006, 112-113.)

#### 2.6.5 Mittarien tasapaino

Kun mittarit on valittu, on vielä ennen niiden hyväksymistä varmistettava, että ne muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden, eikä yksi menestystekijä saa liikaa mittareita muihin nähden. Tasapainottamista voidaan arvioida esimerkiksi taloudellisten ja ei-taloudellisten mittarien suhteella. Tässä tapauksessa riskinä voi olla, että toimintaa johdetaan liian paljon taloudellisten lukujen perusteella, eikä ohjauksen kannalta tärkeiden, ei-taloudellisten tunnuslukujen avulla. On siis varmistuttava molempien osa-alueiden

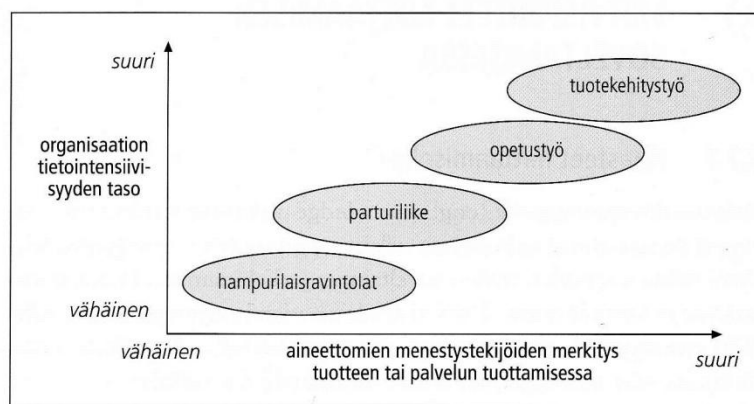
kattavuudesta. Toisena esimerkkinä tasapainosta on organisaatiotason tasapainotus mittauksessa. Organisaation hierarkian avulla voidaan yhdistää alemman tason mittareita, kuten osastojen tuottavuutta ja tehokkuutta, ylemmän tason tavoitteisiin. Tässä menettelyssä on otettava huomioon se, että kaikki mittarit eivät sovellu jokaiselle tasolle. (Kankkunen ym. 2005, 135-136.)

Tasapainituksen määrittely on yhteydessä strategiaan ja siinä määritettyihin oletuksiin menestystekijöistä. Täydellisen tasapainon löytäminen mittareille on käytännössä mahdotonta, eikä sitä kannata edes tavoitella. Hyvin suunniteltu ja selkeytetty strategia ohjaa mittariston painopistettä aina jonkin tietyn osa-alueen suuntaan. (Kankkunen ym. 2005, 136.)

## 2.7 Asiantuntijaorganisaation mittaamisen erityispiirteet

Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jossa suurin osa tehdystä työstä on uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä. Tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita ovat taloushallinnon palveluja tarjoavat yritykset, asiantuntijat, konsultit ja asianajajat. Parempi sana kuvaamaan asiantuntijaorganisaatiota on tietointensiivinen organisaatio. (Antikainen ym. 2006, 49.)

Asiantuntijatyötä ja asiantuntemusta ei tulisi sekoittaa käsitteinä, koska ne eivät ole täysin yksiselitteisiä, koska lähes kaikki työtehtävät vaativat asiantuntemusta. Antikainen ym. (2006, 49-50) kertovat tästä esimerkkinä, että auton asentajan, hitsaajan tai sairaanhoitajan kaltaisissa työtehtävissä yhteistä on ammattien vaatima korkea asiantuntemus, sillä mitään näistä ammateista ei voi hoitaa ilman koulutusta ja kokemusta. Näitä töitä ei kuitenkaan usein mielletä asiantuntijatyöksi, vaikka heidän asiantuntijuuttaan ei kukaan voikaan kiistää. Työn tietointensiivisyys on parempi kriteeri, kun erotellaan organisaatioita toisistaan. Kyseessä on siis tiedon osuus yrityksen tuotannontekijänä. Näin voidaan tehdä jaottelua korkeamman ja matalamman tietointensiivisyyden yrityksiin. Esimerkkejä korkean tietointensiivisyyden yrityksistä ovat asianajo- ja insinööritoimistot ja matalan tietointensiivisyyden yrityksistä autokorjaamot ja leipomot.



Kuva 2 Tietointensiivisyyden ja aineettomien menestystekijöiden suhde. (Kuvio 16 Organisaation tietointensiivisyys suhteutettuna aineettomien menestystekijöiden merkitykseen. Antikainen ym. 2006, sivu 50.)

Yllä olevassa kuviossa on havainnollistettu eri toimialojen jakautumista yritystyyppien tietointensiivisyyden mukaan. Kuvassa esitetään, että korkean tietointensiivisyyden yrityksille aineettomien menestystekijöiden merkitys on pääsääntöisesti suurempi kuin vähemmän tietointensiivisille yrityksille. Antikainen ym. (2006, 50) käyttävät esimerkkinä hampurilaisravintolaa. Tämän yrityksen työntekijöiltä ei välttämättä vaadita min-käänlaista koulutusta, vaan työhön tarvittavat taidot opetellaan tekemällä työtä. Toisena ääripäänä mainitaan tuotekehitys, johon tarvitaan useimmiten korkeakoulututkinto ja muita ominaisuuksia, kuten luovaa osaamista ja innovointikykyä. Kuvio on suuntaa antava, mutta sen tulkinnassa tulee muistaa, että poikkeuksia löytyy. Esimerkiksi hampurilaisravintolan tapauksessa tehokkuuden perustana ovat vahvat markkinoinnin kautta syntyneet brandit sekä tehokkaat ja huippuunsa hiotut standardiprosessit, joiden avulla varmistetaan vakioitu laatu palveluille.

Asiantuntijaorganisaatioiden suorituskyvyn mittaamisessa on useita haastavia tekijöitä, kuten aineettomien panoksien määrittely ja vaikea työprosessien mallintaminen. Asiantuntijaorganisaatiossa aineettomat menestystekijät ja henkilöstön osaaminen ovat tärkeimmässä roolissa. Kuten kaikissa muissakin organisaatioissa, myös asiantuntijaorganisaatioissa tulee mitata sekä taloudellisia ja ei-taloudellisia menestystekijöitä. Kuten organisaation mittaamisen luonteeseen kuuluu, usein taloudellisten menestystekijöiden mittaaminen on helppoa myös asiantuntijaorganisaatioissa. Aineettomien ei-taloudellisten menestystekijöiden mittaaminen puolestaan voi osoittautua ja todennäköisesti osoittautuukin kaikkein haastavimmaksi mittausalueeksi, koska aineettomia tekijöitä on usein vaikea edes määritellä. Aineeton menestystekijä on usein tärkeä yhdistävä tekijä organisaation taloudellisiin menestystekijöihin. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kautta syntyvä työn laatu lisää asiakastyytyväisyyttä, jonka seurauksena organisaation kannattavuus lisääntyy. (Antikainen ym. 2006, 72.)

### 2.7.1 Tuotanto- ja palveluorganisaation sekä asiantuntijaorganisaatioiden erot

Tuotanto- ja palveluorganisaatiossa on helppo mitata suoritteita ja niihin liittyviä tekijöitä. Esimerkiksi hampurilaisravintolassa mittaus on helppoa. Hampurilaisravintolassa voidaan määrittää tarkkaan käytettyjen aineiden ja muiden resurssien käyttö. Tässä yhteydessä voidaan mitata esimerkiksi päivittäistä myyntimäärää, ajankäyttöä yhden tuotteen valmistamista kohden ja tuotteiden laatua. Mittaamisen toteuttaminen on helppoa, koska tuotteet ovat lähes aina samanlaisia ja niiden valmistusaika on lyhyt. (Antikainen ym. 2006, 51.)

Antikainen ym. (2006, 51) käyttävät asiantuntijaorganisaatiosta esimerkkinä insinööri-toimistoa. Tämänkaltaisissa yrityksissä tehdään monenlaisia suunnitelmia asiakkaille. Näiden suunnitelmien laajuus vaihtelee suuresti, toiset vievät aikaa tunteja ja toiset jopa vuosia. Resurssit, joita tähän työhön käytetään, ovat konkreettisia työvälineitä, kuten tietokoneita, lukuun ottamatta aineettomia, esimerkiksi suunnittelijan ajatustyötä ja hänen suhdeverkkonsa hyödyntämistä. Lopputuloksena valmistuvan suunnitelman laadun määrittäminen on vaikeaa, koska tuotoksen toimivuutta voidaan arvioida vasta, kun suunnitelmaa hyödynnetään jonkin konkreettisen asian valmistamisessa. Tämän vuoksi asiantuntijatyön mittaamiseen liittyy monia haasteita, jotka johtuvat työn tietointensiivisistä luonteesta. Kuten esimerkissä mainitaan, on työn tuloksia vaikea todeta ja tulokset syntyvät viiveellä. Lisäksi työssä käytettävien aineettomien panosten määrittäminen on vaikeaa. Myös työn tuloksena syntyvien tuotosten, kuten raporttien, standardoiminen on hankalaa, koska tuotokset usein poikkeavat toisistaan. Vaikeutena on vielä työprosessin standardoiminen, koska tehtävät ja niiden ratkaisutavat eroavat usein toisistaan. Koska

asiantuntija kohtaa työssään erilaisia haasteita, joiden ratkaisemiseen tarvitaan uusia ratkaisumalleja, on työn mittaaminen ja standardoiminen tuotanto- ja palveluyrityksen malliin usein ei-mielekäästä.

Työprosessien tehokkuuden selvittäminen on tietointensiivisissä organisaatioissa harvoin mittaamisen pääosassa, koska prosessit ovat usein erilaisia. Poikkeuksena voidaan kuitenkin mainita esimerkiksi taloushallinnon palveluja tarjoavat yritykset, joissa esimerkiksi kirjanpidon sekä muiden tositteiden käsittely voidaan standardoida. Taloushallinnon palveluihin kuuluvat kuitenkin suurena osana myös asiakkaiden konsultointi ja erilaiset laskelmat, kuten yritysanalyysit, jotka ovat aina uusia tilanteita. Tällöin standardointi ei ole mielekäästä. Työprosessin tehokkuuden selvittämisen sijaan yleensä tietointensiivisissä organisaatioissa on mielekkäämpää mitata esimerkiksi työntekijöiden osaamista ja sen kehittämistä. (Antikainen ym. 2006, 51.)

Asiantuntijaorganisaatiossa suurin merkitys on henkilöstöllä, koska tärkeimmät menestystekijät liittyvät henkilöstön osaamiseen. Voidaan sanoa, että työntekijät omistavat yrityksen tärkeimmät tuotantovälineet: tietopääoman, ammatillisen osaamisen ja suhdeverkostot. Asiantuntijaorganisaatiot ovat riippuvaisia osaavasta henkilöstöstä, koska lähtiessään työntekijä vie osaamisresursseja mukanaan. Asiantuntijoiden motivoimiseen tarvitaan työn kiinnostavuutta, haasteellisuutta ja hyvää työilmapiiriä. Tämän takia henkilöstötyytyväisyyden mittaaminen onkin erittäin merkityksellistä. Mittaamisen avulla saadaan tietoa epäkohdista, joihin puuttumalla voidaan korjata mahdollisia ongelmia ennen kuin on liian myöhäistä. Tämän lisäksi suorituskyvyn mittaamista voidaan käyttää työn palautekanavana. Mittaamista voidaan käyttää myös puutteiden ja kehityskohdeiden havainnoimiseen henkilöstössä. Mikäli huomataan, että jotakin kriittistä osaamista puuttuu organisaatiosta, osaaminen voidaan hankkia esimerkiksi koulutuksen tai rekrytoinnin avulla. (Antikainen ym. 52-53.)

### 2.7.2 Asiantuntijaorganisaation menestystekijät

Asiantuntijaorganisaatioille voidaan löytää joitakin menestystekijöitä, jotka ovat yhteydessä näiden organisaatioiden tietointensiiviseen luonteeseen. Seuraavaksi esitellään yleisin asiantuntijaorganisaation menestystekijä, laatu.

Asiantuntijatyössä tuotosten laatu on tärkeämpää kuin tuotosten määrä. Tuotoksien laatua ei siis voi korvata niiden lukumäärällä. Asiantuntijaorganisaation kilpailuetuun kuuluu yleensä laadukkuus, eikä volyymilla useinkaan voida kilpailla. Muita tekijöitä ovat ajanhallinta ja ajankäytön tehokkuus. Asiantuntijatehtävissä työaika tulisi kohdistaa siten, että rajalliset aikaresurssit käytetään mahdollisimman tarkasti varsinaisten työtehtävien hoitamiseen ja vältetään turhien töiden tekemistä. Toisaalta työn luonteeseen kuuluu se, että haastavan ongelman ratkaisuun kuluu aikaa. Työn laadun ja siihen käytetyn ajan välillä ei kuitenkaan ole korrelaatiota. Tieto ja osaaminen ovat asiantuntijalle kaikkein tärkeimmät resurssit, tämän takia osaamista on jatkuvasti kehitettävä. Hyvä työilmapiiri on erittäin merkittävä menestystekijä, koska hyvä työviihtyvyys vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen ja työn laatuun. Lisäksi asiantuntijatehtävien menestystekijöihin kuuluu olennaisena osana hyvin toimiva ja kiinteä yhteistyö asiakkaan kanssa. Töitä voidaan tehdä myös yhteistyössä asiakkaan kanssa, jolloin vuorovaikutuksen toimivuudella on erittäin suuri merkitys. (Antikainen ym. 2006, 53.)



### 2.7.3 Asiantuntijaorganisaatioiden kannattavuus ja kilpailukyky

Ero asiantuntijaorganisaatioiden ja tuotanto- tai palveluorganisaatioiden välillä ei ole hirveän suuri perusluonteeltaan. Suurin erotus kuitenkin on, kuten edellä mainittiin, aineettomien menestystekijöiden vaikutus, joka on seurausta organisaation tietointensivisyydestä. Yhteinen tekijä kaikkien mainittujen organisaatioiden menestymisen kannalta on se, että toiminnan taloudelliset perusedellytykset ovat kunnossa. Liiketoiminnan on oltava kannattavaa ja rahoituksen pysyttävä riittävällä tasolla. Kannattavuuden muodostumisessa on tärkeää ylläpitää asiakastyytyväisyyttä, koska vain silloin, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä organisaation tarjoamiin palveluihin ja tuotteisiin, voi toiminta olla kannattavaa. Kuitenkin kustannustehokkuus on otettava huomioon, jotta palveluita ja tuotteita voitaisiin tuottaa kannattavasti. (Antikainen ym. 2006, 54.)

Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi on organisaation ja sen jäsenten kehityttävä jatkuvasti. Tällä kehityksellä tarkoitetaan yrityksen prosessien viilaamista tehokkaammiksi, riittävän tietopääoman hallitsemisen varmistamista ja työntekijöiden jatkuvaa kouluttautumista. Tärkeintä on siis pysyä aina ajan tasalla, ja varmistua siitä, että organisaatiolla on viimeisin tietämys käytettävissään. Asiantuntijaorganisaation suorituskyky muodostuu Antikaisen ym. (2006, 54) mukaan eri näkökulmien suorituskyvyn summana. Tällä tavoin arvioiden tasapainotettu mittaaminen on hyvä lähtökohta myös asiantuntijaorganisaation mittaamiselle.

## 2.8 Valmiit mittaristomallit

Valmiita mittaristomalleja on olemassa useita erilaisia. Niiden käyttämisessä ajatuksena on vain niiden oppien soveltaminen organisaatiossa, jossa tarvitaan suorituskyvyn mittaamista. Tässä kappaleessa esitellään kaikkein tunnetuin ja perinteisin mittaristomalli, Robert Kaplanin ja David Nortonin lanseeraama Balanced Scorecard (suomeksi tuloskortti) sekä Leif Edvinssonin ja Michael S. Malonen Ruotsissa lanseeraama Navigator-malli.

Nämä mallit esitellään, koska niiden perusajatuksukset eroavat toisistaan. Suurimpana erona on resurssien käyttö. Balanced Scorecardissa mittarien määrä pyritään pitämään mahdollisimman pienenä ja Navigatorissa taas pyritään mahdollisimman monipuoliseen mittaamiseen näkökulmittain eli valitaan paljon erilaisia mittareita. Päämääräisesti mittaristot eroavat myös toisistaan, koska Balanced Scorecard -mallissa pyritään mahdollisimman tasapainoiseen mittaamiseen ja Navigatorissa taas korostetaan organisaation aineetonta pääomaa, kuten henkilöstön osaamista.

### 2.8.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (myöhemmin BSC) on strateginen suunnittelu- ja johtamistyökalu, jota käytetään erilaisissa organisaatioissa, kuten valmistus- ja palveluyrityksissä, valtion virastoissa sekä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Tämän mallin ovat suunnitelleet Robert Kaplan ja David Norton. BSC-mallin luomisessa on lähdetty kehittämään perinteistä johtamista taloudellisten tunnuslukujen avulla lisäämällä siihen eitaloudellisia strategisia mittareita ja näin luomaan johdon työvälineeksi tasapainoisempi kokonaisuus. Nykyisellään BSC on kehittynyt pelkästä mittaristomallista kokonaiseksi strategisen johtamisen työkaluksi. (What is Balanced Scorecard? 2010.) BSC-malli esi-

teltiin ensimmäisen kerran Kaplanin ja Nortonin artikkelissa, Harvard Business Review -lehdessä 1/1992. (Opetushallitus, Balanced Scorecard, 2010.)

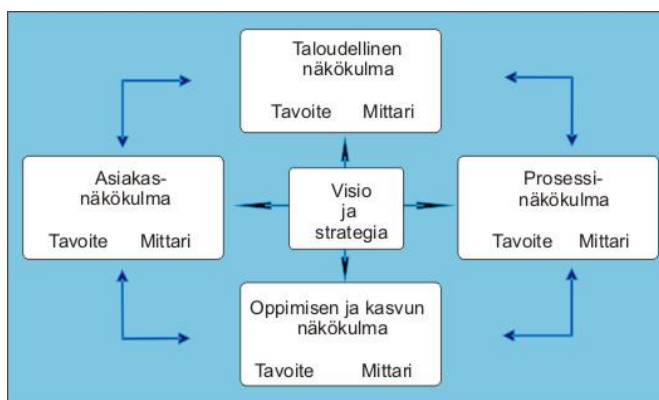
BSC-mallissa on määriteltynä neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kehittyminen. Nämä näkökulmat ovat syntyneet, kun Kaplan ja Norton ovat yhdistelleet yritysten käyttämiä mittausjärjestelmiä. Seuraavassa esitellään organisaation keskeiset tavoitteet näkökulmittain.

Taloudellisen näkökulman keskeisiä asioita: Miten taloudellisesti resursseja käytetään ja miten on toimittava, jotta organisaatio onnistuu taloudellisesti, ja miltä organisaation tulee näyttää omistajiensa silmissä?

Asiakasnäkökulma vastaa taas seuraaviin asioihin: Jotta organisaatio saavuttaa visionsa, miltä sen on näytettävä asiakkaidensa mielestä, ja miten asiakkaiden tarpeita täytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä? Sisäiset prosessit ja kehitystyö tulisi kohdistaa tähän näkökulmaan, joka on koko mittariston ydinnäkökulma.

Prosessinäkökulmasta tärkeitä asioita ovat: Minkälaisilla prosesseilla organisaatio saa tuotetuksi asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä palveluja, niin että omistajienkin odotukset täyttyvät?

Oppimisen ja kasvun näkökulmasta vastataan seuraaviin asioihin: Miten organisaation tulee kehittyä, jotta se saavuttaa visionsa? Mitä edellytetään organisaatiolta, jotta tarvittava osaaminen säilyy, ja miten sitä voidaan kehittää? (Opetushallitus, Balanced Scorecard, 2010)



Kuva 3 Tulokortin näkökulmat. (Opetushallitus, Balanced Scorecard)

BSC-mallissa huomioidaan näkökulmien lisäksi yrityksen visio ja strategia. Näiden pohjalta lähdetään luomaan mittaristoa. Strategiasta mittareita johdetaan siten, että strategiassa on määritelty keinot, joita hyödyntäen päästään tavoitteisiin. Näistä tavoitteista johdetaan strategiaa avaamalla mahdollisimman tasapainoinen mittaristo, joka kuvaa tavoitteita tarkoituksenmukaisesti. Visiota voidaan käyttää myös suoraan mittaristossa tulostittareiden johtamiseen, mikäli visio on selkeä.

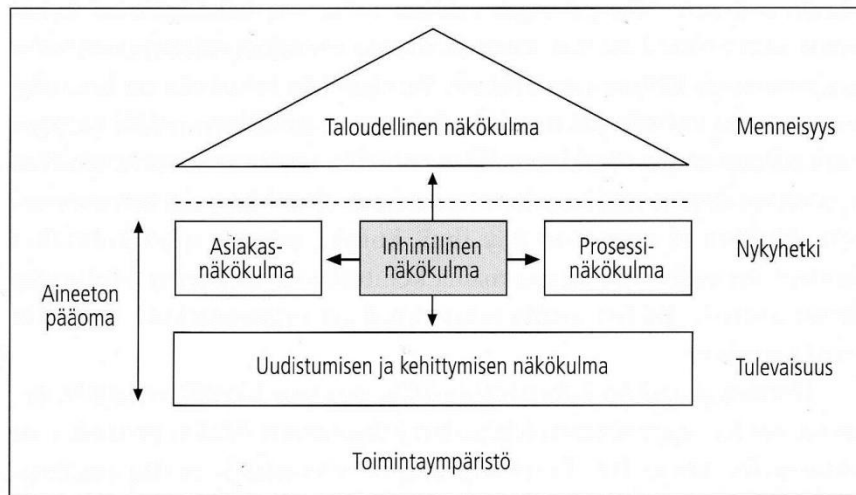
Tällaista menettelyä voitaisiin esimerkiksi käyttää tilanteessa, jossa visiona on tietty markkinaosuus ja sen haltuun ottaminen. Tässä tapauksessa haluttu markkinaosuus asetetaan mittarin tavoitearvoksi. (Malmi ym. 2002, 60-61.)

Odotetut hyödyt BSC-mallista ovat yritykselle esimerkiksi strategian muuttaminen toiminnaksi, huomion kiinnittäminen kriittisiin menestystekijöihin sekä tiedottaminen strategiasta koko organisaation tasolla. Muita hyötyjä ovat lisäksi tulosityksiköiden vertaileminen, budjetoinnista luopuminen, päätöksenteon tueksi kerättävän tiedon jäsentäminen sekä tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen. BSC-mallia voidaan siis käyttää joko strategisen johtamisen apuvälineenä tai kokonaisena suorituskykymittaristona. BSC-mallin hyödynnettävyys on siis sidoksissa käyttötapaan ja rooliin päätöksenteossa. (Malmi ym. 2002, 48-50.) BSC:ia voidaan käyttää kommunikointiin, informoimiseen ja oppimiseen. Mittaristomalli ei siis ole pelkästään johdon käyttämä kontrolloimisjärjestelmä, vaan sen avulla voidaan kommunikoida henkilöstölle organisaation strategiasta ja tavoitteista. (Antikainen ym. 2006, 36.)

BSC-mallia kohtaan on kohdistettu myös paljon kritiikkiä. Antikainen ym. (2006, 36) määrittelevät kolme heikkoutta, jotka liittyvät BSC-malliin. Ensimmäinen heikkous on jäykkyys, joka saattaa rajoittaa menestystekijöiden valintaa, koska mittaristo sisältää alun perin vain neljä näkökulmaa. Tietenkin on mahdollista lisätä näkökulmien määrää, mutta tällöin voi käydä helposti niin, että mittausjärjestelmä tulee liian raskaaksi ja kuluttaa hyötyyn nähden liian paljon resursseja. Toisena heikkoutena pidetään sitä, että BSC-mallissa henkilöstön merkitys jää liian vähäiseksi. Kolmantena asiana mainitaan, että BSC on suunniteltu alun perin sisäiseksi dokumentiksi, joten sen avulla ei voida tehdä ulkoista vertailua. Tämä on suuri puute, mikäli mittaristolla halutaan saada toimialavertailua tai vertailua yhden saman alan organisaation kanssa.

## 2.8.2 Navigator-mittaristomalli

Ruotsalaiset Leif Edvinsson ja Michael S. Malone ovat kehittäneet oman mittaristomallinsa, Navigatorin. Mallista käytetään myös nimitystä Skandia Navigator, koska se luotiin ruotsalaisessa yrityksessä, Skandiassa. Navigator on tarkoitettu johdon työkaluksi, mutta tämän lisäksi sen avulla voidaan ohjata ja yhdistää mittareita sekä kertoa organisaation asemasta, suunnasta ja nopeudesta. Navigatorin rakenteen tietyt osa-alueet ovat BSC-mallin kanssa yhteneväisiä. Malleissa on kuitenkin eroavaisuuksia. Tärkeimpänä erotuksena on, että Navigatorin yksi tehtävä on mitata organisaation aineetonta pääomaa. Seuraavassa kuvassa on hahmotettu Navigator-mallia. (Antikainen ym. 2006, 37.)



Kuva 4 Navigator-mittaristomalli. (Kuvio 9. Navigatorin rakenne (Edvinsson ja Malone 1997) (Antikainen ym. 2006, 37.))

Navigator-malli muodostuu viidestä mittausnäkökulmasta, jotka ovat taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma, uudistumisen ja kehittymisen näkökulma sekä inhimillinen näkökulma. Organisaation tulee mittauksessa keskittyä valittuihin näkökulmiin, jotka edustavat sekä aineettoman pääoman eri osa-alueita että taloudellista pääomaa. (Antikainen ym. 2006, 37.)

Taloudellisen näkökulman avulla kuvataan organisaation menneisyyttä. Tämän näkökulman mittareiden tulee olla hyvin määritellyjä ja selkeitä. Taloudellisen näkökulman mittareita ovat esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto ja liikevaihto työntekijää kohden. Prosessi ja asiakasnäkökulmat kertovat organisaation tämänhetkisen tilanteen. Prosessin näkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi atk-kulut henkilöä kohden ja läpimenoaika, ja asiakasnäkökulmassa mittareita voivat olla esimerkiksi markkinaosuus ja menetettyjen asiakkaiden lukumäärä. Uudistumisen ja kehittymisen näkökulmaan valitaan mittareita, jotka kuvaavat sitä, miten hyvin yritys on valmistautunut tulevaisuutta varten. Mittareilla mitataan esimerkiksi koulutuskustannuksia työntekijää kohden. Lisäksi voidaan mitata esimerkiksi tuotekehitykseen liittyviä asioita, kuten patenttien lukumäärää ja patenttihakemusten määrää. Inhimillinen näkökulma sijaitsee keskimmäisenä mallissa ja vaikuttaa näin kaikkiin näkökulmiin. Tällä näkökulmalla voidaan mittareiksi valita esimerkiksi henkilöstön pätevyyteen, kokemukseen ja kekseliäisyyteen liittyviä asioita, kuten akateemisesti koulutettujen lukumäärää ja aloitteiden lukumäärää. Mallin mukaan toimittaessa mittareita tulee siis valita jokaisesta viidestä näkökulmasta. (Antikainen ym. 2006, 37-38.)

Navigator-malli eroaa muista mittaristomalleista mittareiden määrän suhteen. Navigatorissa valitaan jokaiseen näkökulmaan useita kymmeniä mittareita, kun taas monissa malleissa, kuten BSC:ssä, valitaan vain muutamia mittareita näkökulmaa kohden. Tällä pyritään BSC:ssä siihen, että valittaisiin vain oleelliset mittarit näkökulmittain. Navigatorissa puolestaan on kolmenlaisia mittareita: puhtaita lukuarvoja, rahallisia määriä ja prosenttiosuuksia. Vaikka Navigatorissa esitetään useita mittareita, siinä ei kuitenkaan kerrota minkälaisia asioita tulisi mitata, eli menestystekijöitä ei oteta huomioon. Mallista ei myöskään tule ilmi, miten mittarit tulisi valita eri tilanteisiin. Navigatorin tärkein piirre sitä kehitettäessä on ollut löytää yleiset mittarit, joiden avulla eri organisaatioita voidaan verrata keskenään. (Antikainen ym. 2006, 37.)

### 3 MITTARISTON LUOMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa kuvataan mittariston luomisprosessi Seutukeskuksen toiminnan arviointiin ja seurantaan. Tutkimusosuudessa määritellään ensin menestystekijät ja sen jälkeen mittarit. Menestystekijät johdetaan Seutukeskuksen strategiasta ja visiosta. Seuraavaksi luodaan mittarit. Tämän jälkeen menestystekijöiden avulla määritellään näkökulmat mittaukselle, ja määritellään mittausta varten organisaatiotasot, ja asetetaan mittarit vastaamaan sitä tasoa, jolla niitä halutaan ja voidaan mitata.

#### 3.1 Aineisto

Tätä projektia varten aineisto saatiin Seutukeskukselta. Aineistoa on kerätty sähköpostikeskusteluista, palavereista Seutukeskuksen edustajien kanssa sekä palavereista ohjaavien opettajien kanssa. Tutkimus aloitettiin huhtikuussa ja se valmistui kesäkuun lopussa. Tutkimuksen pohjatietona on käytetty mittaamista käsittelevää liiketalouden kirjallisuutta ja tästä saatua teorial tietoa ja näiden kirjojen esimerkkejä mittareista.

#### 3.2 Strategiset tavoitteet ja menestystekijät

Seutukeskuksen strategia on muutoksen alla, koska koko yritys on muutoksen tilassa. Tämä mittaristo on runko, joka vastaa tällä hetkellä käytössä olevaa strategiaa, mutta muutoksia on todennäköisesti luvassa myöhemmin, kun strategiatyöskentely valmistuu.

Yhtiön toiminnan arvot Seutukeskuksella ovat seuraavat: ”Pidämme sanamme, uskomme itseemme ja toimimme tuloksellisesti.” Arvot ohjaavat strategiatyöskentelyä. Strategia, joka on käytössä tällä hetkellä, on seuraavanlainen: ”Yhtiön on haettava kasvua ja nostettava tuottavuutta.”

Seutukeskuksen visiona on olla Suomen paras kuntien tukipalveluita tuottava palvelukeskus. Aikarajaa tälle visiolle ei ole määritelty. Parhaalla palvelukeskuksella tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden kanssa tehdyissä sopimuksissa pysytään. Tätä myötä saavutetaan hyvä asiakastyytyväisyys. Määritelmään kuuluu lisäksi myös kustannustehokkuus. Koska asiakkaat ovat myös omistajia, kasvaa asiakastyytyväisyys entisestään, sillä Seutukeskuksen asiakkaana pysyminen tuottaa säästöjä talous- ja palkkahallinnon osalta.

Menestystekijöiksi muodostuvat tällöin asiakastyytyväisyys, tuottava toiminta ja kasvu. Asiakastyytyväisyydessä tärkeitä tekijöitä ovat sopimuksissa pysyminen, prosessien toimivuus ja asiakaspalvelun laatu. Tuottava toiminta tarkoittaa taas palvelutuotteiden omakustannehintojen vastaavuutta todellisiin kustannuksiin, joita palvelujen tuottaminen saa aikaan. Kasvulla taas tarkoitetaan uusien asiakkaiden hankintaa ja palvelutuotteiden lisäystä asiakkaille. Vanhoille asiakkaille myydään uusia palveluja ja kasvatetaan tämän osalta toiminnan laajuutta.

Yhtiön eri yksiköillä kasvupotentiaalit ovat erilaisia. Seutukeskuksen osalta on arvioitu eri palvelujen kasvupotentiaalit sekä sitä, onko Seutukeskuksella potentiaalia kasvaa nykyisen alueen sisällä vai uusien asiakkaiden kautta nykyisen alueen ulkopuolellekin. Talous- ja palkkahallinnolle löytyy Hämeenlinnan seudun sisältä ja erityisesti ulkopuo-

lelta paljon potentiaalisia asiakkaita. Potentiaalisia uusia asiakkaita ovat esimerkiksi kunnat, yhtymät ja säätiöt. Hankintatoimintaan löytyy kasvumahdollisuuksia. Asiakkaille, joko uusille tai vanhoille, tarjottavia palveluja Hämeenlinnan seudulla ovat logistiikka- ja varastopalvelut sekä hankintapalvelut, jotka sisältävät palvelut aina hankintatarpeen arvioinnista hankkeen kilpailuttamiseen. Lisäksi asiakkaille voidaan tarjota hankintapalveluiden konsultointia. Palvelujen laajentamiseen kuuluvat lisäksi yhteishankintojen tuoteryhmien lisääminen, joilla parannetaan palvelun tasoa vastaamalla yhä isomman asiakasmäärän tarpeisiin. ICT-palveluissa kasvu on mahdollista nykyisten asiakkaita hyödyntäen seudun sisällä. Kehittämispalvelujen ja projektipäällikköpalvelujen osalta mahdollisuudet kasvuun ovat Hämeenlinnan seudun sisällä sekä ulkopuolella.

### 3.3 Näkökulmien valintaprosessi

Mittariston lopullisessa versiossa näkökulmat ovat valikoituneet sen mukaan, mitä toiminnan osa-alueita halutaan seurata. Ensimmäiseksi valitut näkökulmat olivat taloudellisuus, prosessit, tuottavuus ja laajenemisen hallinta.

Koska asiakastytyväisyydellä on suuri merkitys Seutukeskuksen toiminnassa, otettiin se mukaan mittariston näkökulman osaksi. Siten ensimmäinen näkökulma käsittää nyt laajenemisen ja asiakkuuksien hallinnan. Taloudellisuus ja tuottavuus vastaavat samoihin kysymyksiin talouden tilasta, joten ne yhdistettiin yhden näkökulman, taloudellisuuden ja tuottavuuden alle. Henkilöstöön liittyvien seurantojen merkitys on asiantuntijaorganisaatiorakenteesta johtuen merkitykseltään suuri, joten henkilöstöön liittyvät mittarit ovat omana näkökulmanaan. Prosessit-näkökulma valikoitui omaksi näkökulmakseen, koska prosessien tehokkuudella, eli palvelutuotteiden tuottamisella mahdollisimman virheettömästi ja kustannustehokkaasti, on suuri merkitys sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydelle ja toiminnan kustannustehokkuudelle ja tämän myötä kannattavuudelle.

### 3.4 Mittareiden laadintaprosessi

Valmistunut mittaristomalli on seuraavanlainen:

	Laajenemisen ja asiakkuuksien hallinta	Taloudellisuus ja tuottavuus	Henkilöstö	Prosessit
Seutukeskus	Asiakkaiden lkm (v)	Liikevaihto/työntekijä (v) Jalostusarvo/henkilöstökulut (v)	Henkilöstörakenne (v)	
Osasto	Työntekijöiden määrä (v) Asiakastyytyväisyys (v) (asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset)	Kustannusrakenne: (yleis- atk- ja henkilöstökulut) (v)	Henkilöstötyytyväisyys (v) (Työtyytyväisyyskyselyn tulokset) Sairauspoissaolotunnit/kokonaistyytyväisyys (v)	
Palvelutuote		Oka-hinnan kehitys (v)		Poikkeamien lkm (v) Poikkeamien selvittelytyön määrä tunteina Läpimenoaika/palvelutuote (v)
Henkilö		Suoritteet/ työntekijä (kk,v) Jalostusarvo/työntekijä (v)	Sairauspoissaolopäivät (v) ja kustannukset	

Kuva 5 Valmis mittaristo Seutukeskuksen suorituskvyn mittaamiseen

Mittaristotaulukossa on esitetty vaakatasossa tarkastelutasot ja pystytasossa näkökulmat. Mittarit kullekin näkökulmalle ovat laatikoiden sisällä. Mittarit on merkitty tarkimmalle tasolle, jolla niitä on kannattavaa seurata. Mittareita voidaan kuitenkin soveltaa myös epätarkemmilla tasoilla. Esimerkiksi työntekijöiden määrää on järkevää seurata osastoittain, mutta sitä voidaan seurata myös koko Seutukeskuksen tasolla. Mittarin perässä on sulkuihin merkitty aikaväli, millä kyseistä mittaria on kannattavinta seurata (v=vuosi, kk=kuukausi). Liitteenä ovat kaikkien mittareiden laskentaesimerkit ja taulukot.

Mittareista puhtaasti suoritustason mittareita ovat liikevaihtoon ja jalostusarvoon liittyvät mittarit, sillä ne pohjautuvat vain menneeseen eikä niiden avulla voida ennustaa tulevaa kehitystä. Loput mittarit ovat ainakin tulkinnallisesti suorituskyvyn mittareita. Mittareiden tulkinta on lähinnä käyttötarkoituksesta kiinni. Esimerkki tulkinnanvaraisuudesta on tilanne, jossa arvioitaisiin toiminnan tehokkuutta. Suoritustason mittariksi olisi tällöin valittavissa OKA-hintojen kehitys ja suorituskyvyn mittariksi suoritteet/työntekijä. Tässä tilanteessa voisi olla kyse siitä, että suorituskky palvelutuotteiden osalta paranisi ja tämän takia suoritustaso myös paranisi eli palveluita voitaisiin tuottaa enemmän ja halvemmalla. Tämä voitaisiin tulkita myös siten, että suoritteet/työntekijä olisi suoritustason mittari ja OKA-hintojen kehitys suorituskyvyn mittari. Tällöin työntekijöiden työtehon lisääntyminen laskisi palveluiden tuottamisen kustannuksia. Kyseisessä esimerkissä syy-seuraussuhde pysyy koko ajan samana, mutta mittareiden tulkinta muuttuu.

### 3.5 Mittarit näkökulmittain

#### *Laajenemisen ja asiakkuuksien hallinta*

Asiakkaiden lukumäärä on mittari, jonka avulla seurataan Seutukeskuksen toiminnan laajentumisen kehittymistä asiakasmäärän muodossa. Toiminta on sitä laajempaa, mitä enemmän asiakkaita Seutukeskuksella on. Asiakkaiden lukumäärää tarkastellaan koko Seutukeskuksen tasolla. Kyseessä on seurantamittari, jonka tavoitearvoksi asetetaan asiakasmäärän vuosittainen kasvu.

Työntekijöiden lukumäärä on yhteydessä toiminnan laajuuteen ja tätä myötä käytössä olevan kapasiteetin kasvamiseen. Työntekijöiden määrää mitataan osastoittain.

Asiakastyytyväisyyttä mitataan vuosittain asiakkaille lähetettävällä kyselyllä, jonka tuloksista koostetaan yhteenveto. Asiakastyytyväisyyttä arvioidaan asteikolla 1-6, jossa 1 tarkoittaa tyytymätöntä ja 6 tyytyväistä. Asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden lukumäärän mittarit ovat yhteydessä toisiinsa siten, että asiakkaiden määrän kasvun myötä myös asiakastyytyväisyyden tulisi pysyä halutulla tasolla. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata kokonaistyytyväisyytenä yritykseen tai osastokohtaisesti. Osastokohtainen tyytyväisyyden arviointi on mahdollista, koska asiakas pystyy arvioimaan saamaansa palvelun tasoa vaikkapa pelkästään palkanlaskennan osalta.

#### *Taloudellisuus ja tuottavuus*

Liikevaihto työntekijää kohden on mittari, joka mittaa toiminnan laajuutta. Tämän tunnusluvun avulla voidaan vertailla palveluyrityksiä keskenään. Mikäli liikevaihto työnte-



kijää kohden kasvaa, kun yritys laajenee, on resurssien käytössä onnistuttu. Mikäli taas arvo vähenee, on yritys saattanut laajentua liian nopeasti.

Jalostusarvo per henkilöstökulut mittaa sitä, kuinka paljon henkilöstömenojen osuus on jalostusarvosta. Mikäli tunnusluvun arvoksi tulee 1, on yrityksen koko tuotos kulunut henkilöstömenoihin. Koska Seutukeskus on asiantuntijaorganisaatio ja palveluyritys, on tämän mittarin seuranta tärkeää kannattavuuden arvioinnin takia.

Kustannusrakenne on mittari, jonka avulla nähdään yrityksen kuluerien jakauma. Kulut on jaettu kolmeen osaan, yleis-, henkilöstö-, ja atk-kustannuksiin. Jakauman muutoksen arvioinnissa tulee ottaa huomioon mahdolliset muutokset organisaation toiminnassa. Esimerkiksi ulkopuolisia palveluja ostamalla henkilöstökulujen osuus pienenee ja yleiskustannusten kasvaa.

Oka-hinnan, eli omakustannearvohinnan, kehitys kertoo, kuinka kustannustehokasta palvelujen tuottaminen on. Mitä pienempi omakustannehintaa palvelutuotetta kohden tulee, sitä tehokkaammin resursseja on kyetty käyttämään. Oka-hinnan laskenta on myös peruste palvelujen hinnoittelulle. Oka-hinnan kehitysmittari on tärkeä viestinnällisesti, koska tämä mittari kertoo sen, kuinka tehokasta toiminta on. Koska Seutukeskuk-sella on tavoitteena laajentaa toimintaansa ja hankkia lisää asiakkaita, muodostuu tämän mittarin seuranta oleelliseksi joko hinnoittelun kannalta tai seurannassa. Seurannassa arvioidaan, miten hyvin tavoitteet tuottavuudelle on saavutettu ja sitä, miten asiakkaiden kanssa sovitut hinnat vastaavat todellisia tuotannon kuluja.

Suoritteet työntekijää kohden kertoo, kuinka tehokasta henkilöstön työskentely on. Tämä tunnusluku arvioidaan palvelutuotekohtaisesti toteutuneista volyymeista laskemalla. Mittari on käyttökelpoinen toiminnan sisäisessä arvioinnissa ja sen avulla voidaan ver-rata työtehon muutoksia. Mikäli työntekijämäärässä tapahtuu äkillisiä muutoksia, niin tunnusluku saattaa vaihdella rajusti. Tämä mittari on käyttökelpoinen laajentumisen seurannan arvioinnissa. Tavoitteena on, että tunnusluku olisi kasvava seurannan aikana.

Jalostusarvo työntekijää kohden kertoo tehokkuuden ja kannattavuuden muutoksista suhteessa työntekijämäärään. Mikäli jalostusarvo laskee toiminnan laajentumisesta huo-limatta, kertoo se henkilökulujen lisääntymisestä. Tällöin toiminnan taloudellisuus on huonontunut, koska tehdylle työlle ei saada enää samaa lisäarvoa kuin ennen. Myös uusien työntekijöiden suuri määrä saattaa vaikuttaa negatiivisesti jalostusarvoon työnte-kijää kohden, koska uusien työntekijöiden työteho ei todennäköisesti ole samalla tasolla kuin pidempään organisaatiossa olleiden.

### *Henkilöstö*

Henkilöstötyytyväisyyttä mitataan vuosittain toteutettavalla henkilöstökyselyllä, joka sisältää kysymyksiä seuraavista aihepiireistä: tyytyväisyys omaan työhön, töiden järjes-telyihin sekä esimiestyöhön ja kommentointia työyhteisön kehittämiseen. Henkilöstö-tyytyväisyyttä mitataan osastoittain ja tuloksista tehdään yhteenveto. Kysymyksissä on vastausvaihtoehtoina joko useita väittämiä tai kyllä tai ei -vaihtoehdot, ja vastausten jakauman perusteella tehdään johtopäätökset. Tuloksia käytetään työyhteisön kehittämi-seen esimiestyön parantamisella ja töiden järjestelyjen arvioinnin avulla.

Henkilöstörakenne on mittari, joka kertoo miten henkilöstö on jakautunut määräaika-iisiin ja vakituisiin työntekijöihin. Suuri määräaikaisten osuus voi olla riski, koska työhön sitoutuminen voi olla huonommalla tasolla kuin vakituisilla työntekijöillä. Mittaria tul-

kittaessa on myös otettava huomioon mahdolliset projektit, joissa työskentelee määräaikaisia työntekijöitä, jotta mittarin tulkinta ei vääristyisi.

Sairauspoissaolojen kustannukset kertovat sairauslomien kustannuksista organisaatiolle. Sairauspoissaolojen lisääntyminen voi kertoa organisaatiossa tapahtuvasta työilmapiirin huononemisesta. Kun työssä jaksaminen huononee, lisääntyvät sairauslomien määrät, koska työntekijät eivät pysty antamaan riittävää panosta töiden hoitamiseksi. Tietenkin myös tautiepidemiat saattavat olla tämän taustalla. Tätä mittaria on juuri suuren kausivaihtelun takia seurattava vuosittain, jotta suuret muutokset eivät aiheuta virheitä tulokinnassa. Muutosten syyt on myös tiedostettava, jottei mittaria tulkittaisi virheellisesti.

Sairauspoissaolojen prosentuaalisella osuudella koko työajasta mitataan sitä, kuinka paljon vuosittain menetetään työaika sairauspoissaolojen vuoksi. Tällä mittarilla on suora yhteys yrityksen kustannustehokkuuteen, koska mahdollisimman tehokas työajan hyödyntäminen on henkilöstökulujen suuren osuuden takia tärkeää.

### *Prosessit*

Poikkeamien lukumäärä prosesseissa -mittari kertoo, kuinka paljon palvelutuotekohtaisesti prosesseissa on ollut poikkeuksia eli virhetilanteita. Tarkoituksena on mitata sitä, miten hyvin palvelutuotteiden tuottaminen toimii ja miten paljon virhetilanteita tulee vuosittain.

Poikkeamien selvittelytyön määrä kertoo, kuinka paljon työaika kuluu prosessipoikkeamien selvittelyyn. Mittari tukee poikkeamien lukumäärät -mittaria sekä selittää sen arvoja. Selvitystyön määrää mitataan sekä vuosi- että kuukausitasolla. Molemmat mitausvälit on valittu, koska vuosittain on tiettyjä kausittain tulevia kiireisiä ajanjaksoja, ja näin voidaan verrata esimerkiksi eri vuosien tilinpäätösjaksojen virheitten lukumääriä keskenään. Poikkeamien syitä voidaan selvittää kyselyillä, jolloin tiedetään ryhtyä toimenpiteisiin. Syitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan tekemä virhe laskun käsittelyssä tai ohjelmistontarjoajasta johtuva syy.

Läpimenoaika palvelutuotetta kohden kertoo, kuinka paljon aikaa keskimäärin käytetään kunkin palvelutuotteen tuottamiseen. Luvut mittausta varten saadaan työajanseurantaa hyödyntäen.

### 3.6 Johtopäätökset

Luotu mittaristo vastaa Seutukeskuksen tämänhetkisen strategian ja vision pohjalta johdettujen menestystekijöiden mittaamiseen. Kuten jo aiemmin määriteltiin, asiakastytyväisyys, tuottava toiminta sekä kasvu ovat menestystekijöitä Seutukeskuksen toiminnalle. Mittariston rakenteesta johtuen sitä voidaan helposti päivittää ja muokata tulevaisuuden tarpeita varten. Mittaamisen luonteesta johtuen mittariston toimivuuden ja käytännöllisyyden arviointia on tällä hetkellä vaikea tehdä, koska koko hankkeen käynnistämiseen ja arviointiin voi kulua jopa pari vuotta aikaa. Tärkeintä tällä hetkellä on se, että mittaristo vastaa organisaation kannalta tärkeimpiä menestystekijöitä. Koska kyseessä ei ole lopullinen versio mittaristosta, ovat täydentäminen ja tarkistaminen suotavia, jopa pakollisia toimenpiteitä, jotta mittaristosta saadaan myös tulevaisuudessa mahdollisimman kattava ja luotettava apuväline johtamiselle.

Mittaristomallin pääpaino on suorituskyvyn mittaamisessa, jota tasapainottamaan on valittu myös suoritustason mittareita. Osalla mittareista on sekä suorituskyvyn että suoritustason mittareiden ominaisuuksia, joten niitä voidaan tilanne huomioon ottaen soveltaa menneen arviointiin ja myös tulevaisuuden ennakkointiin. Mittarit valittiin kuvaamaan näkökulmia ja menestystekijöitä mahdollisimman hyvin. Mittareiden valinnassa huomioitiin myös se, ettei niiden mittaamiseen liittyisi kohtuuttoman paljon resurssien käyttöä.

Nyt valitut mittarit on valittu Seutukeskuksen hyväksynnällä, ja niiden tärkein ominaisuus on tällä hetkellä uskottavuus päätöksenteossa, koska ne kuvaavat tärkeimpiä asioita toiminnan tuottavuuden ja tehokkuuden sekä muiden tärkeiden näkökulmien kannalta.

Mittaristomalli luotiin alusta alkaen Seutukeskuksen toimintamallia ajatellen. Tärkeää oli se, että mittaristoon saatiin organisaatiotasot, eli hierarkiat, jotta mittaamista voidaan tehdä kaikilla organisaatiotasoilla, koko organisaatiota koskevista asioista osastoittain ja palvelutuotteittain, yksittäisiin työntekijöihin asti. Tämän takia mitään valmista mittaristomallia ei käytetty. BSC-mallin ongelmana olisi henkilöstönäkökulman vähäisyys sekä sen huono viestinnällinen arvo. Mittaristoa tullaan käyttämään viestintävälineenä omistajille ja muille sidosryhmille, joten pelkästään sisäisiin asioihin perustuvan mittaristomallin käyttö ei ole hyödyllistä tässä yhteydessä. Navigator-malli taas vaatii liikaa resursseja sen rakentamiseen kuuluvan suuren mittarimäärän takia. Navigatorissa on myös sama puute kuin BSC:issa: kummassakaan ei huomioida organisaation hierarkkisia tasoja, vaan joka tasolle jouduttaisiin tekemään omat mittarit.

Mittaristoa voidaan päivittää mittaamaan myös muita organisaation osastoja kuin talous- ja palkkahallintoa. Tällöin mittaristoon lisätään mittaustasoja tarpeen mukaan, ja näille tasoille suunnitellaan samoilla kriteereillä mittarit kuin talous- ja palkkahallintoa koskevia mittareita on luotu.

### 3.7 Mittausteoreettinen arviointi näkökulmittain

Tässä osiossa arvioidaan mittaristomallin mittareita mittausteoreettisten arviointikriteerien mukaisesti. Mittausteoreettiset arviointikriteerit ovat reliabiliteetti, validiteetti, relevanttius, käytännöllisyys ja uskottavuus.

Reliabiliteettia ei voida tässä tapauksessa arvioida, sillä tähän tutkimukseen kuului vain mittariston luonti, ei tiedonkeruu mittareita varten tai mittareiden arvojen seuranta. Seutukeskuksen tulee itse mittariston kehittämisen ja ylläpidon yhteydessä arvioida eri mittareiden reliabiliteettia. Myöskään relevanttius ei voida tällä hetkellä arvioida, koska Seutukeskus on muutoksen alaisena, ja tästä syystä strategia ja mittareiden merkitys päätöksenteossa voi muuttua, eli joistakin mittareista voi tulla epärelevantteja.

Uskottavuuden arviointi on kaikille mittareille jo tehty, koska jokainen mittari on valittu Seutukeskuksen hyväksynnällä. Yhtäkään mittaria ei olisi valittu, jos Seutukeskuksella ei olisi syytä olettaa, että ne ovat käyttökelpoisia päätöksenteon apuna. Tämä on ollut tärkein kriteeri mittareita valittaessa, koska luotu mittaristo on runko, jota tullaan tulevaisuudessa päivittämään ja nyt valittuja mittareita tullaan myöhemmin arvioimaan ja mahdollisesti muuttamaan. Mittausteoreettisista arviointikriteereistä on siten tässä arvioinnissa otettu huomioon vain validiteetti ja käytännöllisyys. Arviointi on subjektiivinen.

Kaikessa mittaamisessa lähtökohtana on tietojen oikeellisuus ja tarkkuus. Yksikään edellä mainittu mittausteoreettinen kriteeri mittareille ei täyty, mikäli tiedot niihin ovat arvioita, eivätkä tarkkoja lukuja.

### 3.7.1 Laajenemisen ja asiakkuuksien hallinta

#### *Validiteetti*

Asiakkaiden ja työntekijöiden lukumääriä arvioitaessa ei ole mahdollisuutta erilaisiin tulkintoihin, joten tältä osin mittarit ovat valideja. Asiakastyytyväisyys-mittari on validi silloin, kun asiakastyytyväisyyskyselyssä kysytään asioita, joilla on merkitystä asiakastyytyväisyyden muodostumisen kannalta. Kyselylomakkeen kysymysten laadintaan on siis panostettava. Asioita, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, voivat Seutukeskuksen tapauksessa olla esimerkiksi sopimuksessa pysyminen ja asiakaspalvelun nopeus ongelmatilanteissa.

#### *Käytännöllisyys*

Asiakkaiden ja työntekijöiden lukumäärät saadaan suoraan asiakas- ja työntekijärekistereistä, joten niihin ei tarvitse erikseen laskea lukumääriä. Tällä perusteella ne ovat käytännöllisiä. Asiakastyytyväisyyden mittari taas vaatii tiedonkeruuta, mutta sitä varten on jo olemassa tiedonkeruujärjestelmä, jonka avulla asiakastyytyväisyyttä mitattu. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on erittäin tärkeää, koska asiakkaiden tyytymättömyyden myötä myös rahoitus katoaisi ja täten yrityksen toiminta lakkaisi.

### 3.7.2 Taloudellisuus ja tuottavuus

#### *Validiteetti*

Tämän näkökulman mittarien validiteetin saavuttaminen vaatii tarkat ohjeistukset siitä, miten mittareiden perusteina olevat luvut lasketaan ja miten mittareita tulkitaan. Nämä tulkintasäännöt tulee luoda mittariston käyttöönoton jälkeen.

Asiantuntijatyön luonteesta johtuen henkilöstökulut ovat suurin kustannuserä, joten henkilöstön tekemän työn lisäarvoa kuvaamaan valitaan jalostusarvo. Jalostusarvoa mitataan työntekijää kohden ja sitä verrataan myös henkilöstökuluihin. Asiantuntijatyössä henkilöstön osaaminen on pääasiallinen tuotantoväline ja esimerkiksi ohjelmistot ja työvälineinä käytettävät tietokoneet ovat vain apuvälineitä. Liikevaihto työntekijää kohden kertoo organisaation laajenemisen yhteydessä, onko laajeneminen tapahtunut liian nopeasti. Jos liikevaihto työntekijää kohden laskee ja liiketoiminta laajenee, on absoluuttinen kannattavuus pienentynyt.

Kustannusrakenne on myös merkityksellinen arvioitaessa sitä, miten kulut jakautuvat henkilöstön, ohjelmistojen ja muiden kustannusten eli yleiskustannusten kesken. Kustannusrakenteen määrittelyn perusteella voidaan esimerkiksi arvioida tilannetta, jossa henkilöstökulut kasvavat, ja tällöin seurata, onko työn tuottavuus lisääntynyt vai vähentynyt. Mittari on validi, kun kaikki kustannukset on otettu huomioon ja jaoteltu oikein.

Omakustannearvohinnan seuraaminen on perusteltua, koska kannattavuus perustuu siihen, että palvelut tuotetaan halvemmalla kuin ne myydään. OKA-hintojen seuranta mahdollistaa kannattavuuden ja toiminnan tehokkuuden arvioinnin: mitä halvemmalla

palveluja pystytään tuottamaan, sitä kannattavampaa toiminta on. Seutukeskuksen tapauksessa halvemmat OKA-hinnat tarkoittavat kustannussäästöjä asiakkaille. OKA-hintojen kehitys –mittari on validi silloin, kun omakustannehinnoittelussa on käytetty oikeita laskuperusteita. Suoritteet työntekijää kohden mitataan palvelutuotteittain. Tämän mittaaminen on perusteltua, koska tällöin voidaan arvioida toiminnassa tapahtuneita työtehon muutoksia. Tämä mittari on validi, kun suoritteiden oikea määrä on tiedossa.

### *Käytännöllisyys*

Kaikki tieto tämän näkökulman mittarien laskentaan saadaan kirjanpidosta ja laskutuksesta, koska tietojärjestelmien laskutus perustuu todellisiin tositemääriin. Tällä perusteella mittaaminen on käytännöllistä, sillä se ei vaadi ylimääräistä resurssien käyttöä tai tiedonkeruujärjestelmien luomista. Nämä mittarit antavat tärkeää tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta, joten niiden laskenta on kannattavaa, vaikka se sitoisikin tilapäisesti jonkin verran resursseja. Tämän näkökulman mittarit on suunniteltu yksiselitteisiksi, ja siksi ne ovat helppoja käyttää.

### 3.7.3 Henkilöstö

#### *Validiteetti*

Henkilöstötyytyväisyyttä mitataan kyselyllä, joka lähetetään sähköisesti työntekijöille. Kysymysten laadinnassa on otettava huomioon kysymysten asettelu sekä se, että vastauksista saadaan olennaista tietoa. Myös vastausten määrä vaikuttaa validiteettiin, joten kyselyn asetteluun ja yksinkertaisuuteen on panostettava, jotta se houkuttelee työntekijää vastaamaan siihen. Mittarin validiteetti muodostuu siis siitä, että kyselyssä kysytään olennaisia, työhön ja työilmapiiriin liittyviä kysymyksiä ja siitä, että kyselyyn saadaan tarpeeksi vastauksia. Mikäli kysymysten laadinnassa on epäonnistuttu, ja vain pieni osa henkilöstöstä vastaa kyselyyn, ei mittari ole validi. Mittarin validiteettia voidaan arvioida vasta, kun on arvioitu mittarin relevanttius. Jos kyselyn tuloksista ei ole mitään hyötyä päätöksenteolle, ei mittari mittaa niitä asioita, joita sen tulisi mitata. Tällöin mittari ei ole validi eikä relevantti.

Organisaation henkilöstörakenne -mittari kertoo työntekijöiden jakautumisesta määrääkäksiin ja vakituisiin työntekijöihin. Mittari on validi, koska sen tiedot saadaan suoraan palkkahallinnon tiedoista. Työsopimuksessa on aina merkintä työntekijän määräaika-suudesta tai toistaiseksi voimassa olevasta työsuhteesta. Nämä tiedot ovat palkkahallinnon tietojärjestelmässä.

Sairauspoissaolojen prosenttiosuutta työajasta sekä sairauspoissaolojen kustannuksia mitattaessa tärkeimmäksi asiaksi validiteetin kannalta muodostuu poissaolojen tilastoinnissa onnistuminen. Tilastointi tehdään työajan seurannasta. On siis tiedettävä tarkkaan, miten monta työtuntia on menetetty sairauspoissaolojen vuoksi. Molemmat mittarit ovat valideja, jos työajan seuranta on tältä osin toteutettu oikein.

### *Käytännöllisyys*

Tämän näkökulman mittarit ovat yksiselitteisiä tulkinnoiltaan, joten niitä on helppo käyttää. Lisäksi tiedot saadaan palkkahallinnon tiedoista ja työajan seurannasta, joten mittareiden laskentaan käytettävät resurssit ovat vähäisiä. Mittareista saatava hyöty on suuri, koska henkilöstömenot muodostavat suuren osan Seutukeskuksen kustannuksista.

Tämän takia henkilöstöön liittyvien mittarien seuranta ja toimenpiteiden tekeminen niiden perusteella on suoraan yhteydessä toiminnan tehostamiseen ja kustannussäästöihin.

#### 3.7.4 Prosessit

##### *Validiteetti*

Tiedot poikkeamia kuvaaville mittareille saadaan työajanseurannasta sekä asiakaspalvelun ja tietojärjestelmien tiedoista. Työntekijöiden tulee myös kerätä itsenäisesti tietoa kohtaamistaan ongelmista töiden hoitamisessa ja raportoida niistä esimiehilleen. Syyt ovat tärkeitä arvioinnissa, koska poikkeamat voivat syntyä jopa pelkistä näppäilyvirheistä. Tällaisen tilanteen ei tulisi aiheuttaa toimenpiteitä, koska työtä tekevät ihmiset, ja erehtymisen mahdollisuus on siksi olemassa. Virhetilanteen tulkinta on usein subjektiivista, mutta toistuviin, kaavamaisiin virheisiin tulee puuttua. Tällaisia virheitä ovat esimerkiksi tietojärjestelmien toimimattomuudesta johtuvat virheet. Mittarit ovat valideja, kun niillä mitataan työntekoa vaikeuttavia poikkeamia.

Läpimenoaikoja mitataan palvelutuotteittain. Mittareihin tarvittavat tiedot saadaan työajanseurannasta ja tietojärjestelmistä. Työajanseurannasta saadaan palvelutuotteen hoitamiseen käytetty aika ja tietojärjestelmistä tositteiden lukumäärät. Mittari on validi, kun luvut ovat tarkkoja.

##### *Käytännöllisyys*

Prosessien seurantaan liittyvien mittareiden laskemiseen joudutaan käyttämään resursseja paljon, mutta jos mittaaminen onnistuu ja sen perusteella toimintaa voidaan tehostaa, on saavutettu hyöty paljon suurempi kuin mittaamiseen käytetty työpanos. Hyvän hyöty-panos -suhteen saavuttamiseksi on mittareiden laskentaperusteiden suunnittelu toteutettava hyvin. Mittareiden laskentaan sitoutuu paljon resursseja ja olisi suuri tappio, mikäli mittareiden laskentaan olisi käytetty virheellisiä tietoja ja täten mittareiden hyöty jäisi kokonaan saamatta.

#### 3.8 Vastaukset tutkimusongelmiin

##### *Mitkä ovat Seutukeskuksen menestystekijät?*

Seutukeskuksen menestystekijöitä ovat asiakastyytyväisyys, tuottava toiminta ja kasvu. Asiakastyytyväisyys on merkityksellinen asia, koska tyytymättömät asiakkaat saattavat olla pian entisiä asiakkaita. Myös asiakas-omistaja -suhteen takia asiakastyytyväisyys on tärkeää, koska omistajat vastaavat yhtiön rahoituksesta. Menestystekijät muodostuvat Seutukeskuksen visiosta, jossa tavoitteena on olla Suomen paras taloushallinnon palveluja tuottava palvelukeskus.

Tuottavalla toiminnalla on vaikutusta myös asiakastyytyväisyyteen, sillä palvelutuotteiden hintojen laskiessa asiakkaille muodostuu kustannussäästöjä. Tuottavan toiminnan tärkein edellytys Seutukeskukselle on palvelukeskus-toimintamalli. Tämän toimintamallin mukaan palvelut tuotetaan keskitetysti ja mahdollisimman kustannustehokkaasti. Tuottavuuden kasvaessa Seutukeskukselle jää resursseja myös enemmän oman toimintansa kehittämiseen. Tämän puolestaan mahdollistaa tulevaisuudessa entistäkin tehokkaan toimintamallin luomisen.

Kasvu on tärkeää, koska uusien asiakkaiden myötä saadun lisärahoituksen myötä voidaan organisaation kehittämiseen käyttää yhä enemmän rahaa ja tätä myötä saada tuotettua entistä laajempia ja parempia palvelukokonaisuuksia.

*Mitkä mittarit valitaan kuvaamaan menestystekijöitä ja miten mittareita tulkitaan?*

Mittarit, jotka on valittu kuvaamaan Seutukeskuksen menestystekijöitä, on kuvattu kapaleessa 3.4. Mittarit vastaavat seuraaviin näkökulmiin: laajenemisen ja asiakkuuksien hallinta, taloudellisuus ja tuottavuus, henkilöstö sekä prosessit. Jokaiselle mittarille on määritetty oma laskentatapansa. Näille mittareille Seutukeskus asettaa tavoitearvot, jotka määritellään tulevaisuudessa strategian täsmentämisen kautta.

*Mitkä ovat organisaatiotasot, joilla mittaaminen tapahtuu?*

Seutukeskuksessa mittaristomallin organisaatiotasot ovat Seutukeskuksen koko organisaation taso, osastotaso, palvelutuotekohtainen taso ja henkilötaso. Tasot on valittu mittaamisen suunnittelun selkeyttämiseksi. Mittareita on rakennettu kuvaamaan tietyllä tasolla mitattavaa tunnuslukua.

*Miten mittaristoa voidaan päivittää?*

Mittaristoa voidaan päivittää strategiamuutosten myötä vastaamaan paremmin käytössä olevaa strategiaa. Mittareita voidaan lisätä ja poistaa vapaasti, kunhan määritellyt menestystekijät tulevat mitatuiksi sillä tasolla, jolla niiden mittaamisesta saavutetaan suurin hyöty. Mittaristoa voidaan laajentaa myös koskemaan muitakin osastoja kuin talous- ja palkkahallintoa, esimerkiksi ICT-osastoa. Tällöin mittariston uudelle osastolle voidaan luoda omia mittareita, tai sitä voidaan mitata jo olemassa olevilla mittareilla.

## 4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää mittaristo, jonka avulla Seutukeskus voi tarkkailla toimintansa tehokkuutta ja tuottavuutta sekä muita valittuja näkökulmia: laajenemisen ja asiakkuuksien hallintaa, henkilöstöresurssien käytön tehokkuutta ja prosesseja. Tavoitteena mittariston luomisessa on ollut mahdollisimman hyvin Seutukeskuksen menestystekijöitä kuvaavien mittareiden valinta. Nyt valittujen mittarien arvioinnissa täytyy ottaa huomioon se, että Seutukeskuksen strategia on muutoksen alla, ja mittaristoa todennäköisesti tullaan täydentämään sitä mukaan, kun strategia tarkentuu. Suuria muutoksia tuskin on tulossa, koska visio pysyy samana, mutta keinot sen saavuttamiseksi tarkentuvat.

Luodun mittaristomallin tärkein ominaisuus on suorituskyvyn mittaaminen. Tätä tasapainottamaan on valittu suoritustason mittareita. Osa mittareista on sekä suorituskyvyn että –tason mittareita, sillä niitä voidaan tilannekohtaisesti käyttää niin menneisyyden arviointiin kuin tulevaisuudenkin ennakkointiin.

Menestystekijöiden löytäminen ja niiden käyttö mittareiden luomisen pohjana on ollut ehdottoman tärkeää, koska menestystekijät ovat organisaation toiminnan kannalta elintärkeitä asioita. Tämän avulla voidaan arvioida tavoitteita, joita organisaatio on asettanut visionsa perusteella. Kun mittarit kuvaavat menestystekijöitä, on mittausjärjestelmästä saatava hyöty kaikkein suurin. Mittausnäkökulmat tässä tutkimuksessa on valittu Seutukeskuksen ohjeiden mukaan, organisaation visiota soveltaen.

Mittaristossa lähtökohtana on ollut tavoitteena luoda työkalu toiminnan seuraamiselle ja kehittämiseksi. Nyt luotu mittaristo on runko, jota täydennetään strategisten muutosten myötä vastaamaan näkökulmiin, joihin halutaan johtamisessa keskittyä. Syy tähän, miksi tämä nykyinen mittaristo ei ole lopullinen on se, että Seutukeskuksen toiminta on muutoksen tilassa ja strategiset päämäärät seuraavalle määritellylle ajanjaksolle ovat pohdinnan ja tarkentamisen alla. Mittariston luomisessa lähtökohdaksi määritellään muutoksien tekeminen ja joustavuus päämäärien ja menestystekijöiden huomioonottamisessa. Toiminnan tuloksellisuuden ja laadun seurantaan kuuluu hyvin vahvana osana joustavuus ja päivitettävyyden nykytilaa vastaavaksi. Tämän vuoksi olisi virheellistä väittää minkään oikein laaditun mittariston olevan lopullinen.

Mittareita valittiin yhteensä 15 kappaletta, joka on riittävä määrä resurssien rajallisuuden takia. Mittareiden luomisessa on kriteerinä ollut se, että menestystekijöiden mittaaminen ei kuluttaisi liikaa resursseja, ja tulokset olisivat kuitenkin mahdollisimman hyödyllisiä. Tällä hetkellä tärkeimmät mittausteoreettiset perusteet ovat käytännöllisyys ja validiteetti. Uskottavuus on määritelty siten, että kaikki mittarit on valittu Seutukeskuksen ohjeiden mukaan. Yhtäkään mittaria ei olisi valittu, ellei sitä pidettäisi uskottavana. Muiden teoreettisten perusteiden, kuten relevanttiuden eli olennaisuuden ja reliabiliteetin eli luotettavuuden, arviointia voidaan tehdä vasta mittariston käyttöönoton jälkeen. Tämä johtuu siitä, että relevanttiutta eli olennaisuutta voidaan arvioida vasta kun mittari on ollut osana päätöksentekoa, ja sen on havaittu olevan joko hyödyllinen tai hyödytön. Myöskään reliabiliteettia ei vielä voida arvioida, koska mittaustuloksia ei ole saatavilla.



Jatkotutkimusmahdollisuuksia on useita, esimerkiksi nyt luodun mittariston hyödyn arviointi Seutukeskuksen toiminnassa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia mittaristosta saatua hyötyä, sen merkitystä johtamisen apuvälineenä ja viestinnässä. Toinen tutkimus voisi olla jonkin valmiin mittaristomallin soveltaminen Seutukeskuksen käyttöön ja tämän mallin vertailu nyt luotuun malliin, ja molempien hyvien ja huonojen puolien vertailua.

## LÄHTEET

Antikainen, Riikka, Kujansivu, Paula & Lönnqvist, Antti. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

Balance Consulting. Tilinpäätöksen tunnuslukuanalyysi. Viitattu 11.8.2010.  
<http://www.balanceconsulting.fi/palvelu/html/ohje1.shtml#5>

Balanced Scorecard Institute. What is Balanced Scorecard? 2010. Viitattu 4.8.2010.  
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Järvenpää, Marko, Partanen, Vesa & Tuomela, Tero-Seppo. 2005. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kankkunen, Kari, Lehtinen, Lasse & Matikainen, Esa. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

Kauppalehti. Yritykset. 2010. Viitattu 5.9.2010.  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/osuma.jsp?id=15478138&nimi=Seutukeskus+Oy+H%E4me>

Laitinen, Erkki. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovello tehokkaasti. Helsinki: Kauppakaari.

Opetushallitus. Leonardo Quality in VET-schools, Balanced Scorecard. Viitattu 4.8.2010.  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard)

Seutukeskus. Yhtiön esittely ja palvelut. 2010. Viitattu 31.8.2010.

<http://www.seutukeskus.fi/portal/etusivu/>

Seuturekry. Seuturekry. 2010. Viitattu 5.9.2010.

<http://www.seuturekry.fi/portal/seuturekry/>

**Asiakkaiden määrä (vuositasolla)**

Verrataan asiakkaiden vuosittaista lukumäärää edellisen vuoden lukumäärään.

vuosi	2010	2011	2012
Asiakkaiden lukumäärä	XX	XX	XX
Muutos edelliseen vuoteen		XX	XX

**Työntekijöiden lukumäärä (vuositasolla)**

Verrataan nykyisen vuoden työntekijöiden määrää edellisen vuoden työntekijöiden määrään.

vuosi	2010	2011	2012
Työntekijöiden lukumäärä	XX	XX	XX
Muutos edelliseen vuoteen		XX	XX

**Asiakastyytyväisyys (vuositasolla)**

Asiakastyytyväisyyttä mitataan asteikolla 1-6, josta kuusi tarkoittaa täysin tyytyväistä ja yksi erittäin tyytymätöntä. Kyselyssä on monia osa-alueita, joista tämä on keskiarvo.

vuosi	2010	2011	2012
Asiakastyytyväisyys	XX	XX	XX
Muutos edelliseen vuoteen		XX	XX

**Jalostusarvo/henkilöstökulut (vuositasolla)**

Jalostusarvo/henkilöstökulut kertoo, kuinka paljon työhön sijoitetulla pääomalla saadaan lisäarvoa. Suhdeluvussa arvon ollessa 1 menee koko tuotto henkilöstökulujen kattamiseen.

vuosi	2010	2011	2012
Henkilöstökulut	XX	XX	XX
Jalostusarvo	XX	XX	XX
Suhdeluku	XX	XX	XX

**Jalostusarvon laskenta**

+Liiketulos

+Poistot

-Liiketulokseen sisältyvät käyttöomaisuuden myyntivoitot

+Henkilökulut

= Jalostusarvo

vuosi	2010	2011	2012
Liiketulos	XX	XX	XX
Poistot	XX	XX	XX
Liiketulokseen sisältyvät käyttöomaisuuden voitot	XX	XX	XX
Henkilökulut	XX	XX	XX
<b>Jalostusarvo</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>

**Jalostusarvo/työntekijä (vuositasolla)**

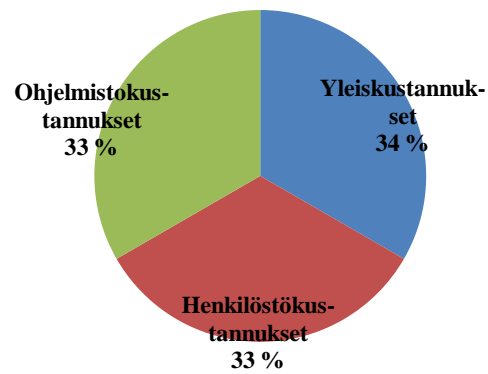
vuosi	2010	2011	2012
Henkilöstö	XX	XX	XX
Jalostusarvo	XX	XX	XX
<b>Jalostusarvo/työntekijä</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>	<b>XX</b>

**Kustannusrakenne (vuositasolla)**

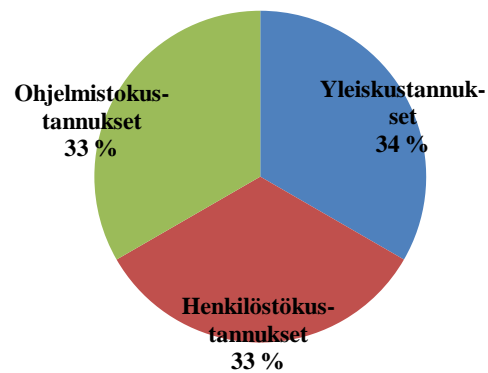
Yleis-, henkilöstö- ja ohjelmistokulujen jakauma vuositasolla.

vuosi	2010	2011	2012
Yleiskustannukset	XX	XX	XX
Henkilöstökustannukset	XX	XX	XX
Ohjelmistokustannukset	XX	XX	XX

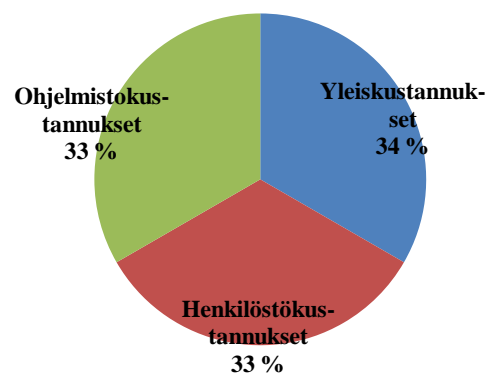
### Kustannusrakenne vuonna 2010



### Kustannusrakenne vuonna 2011



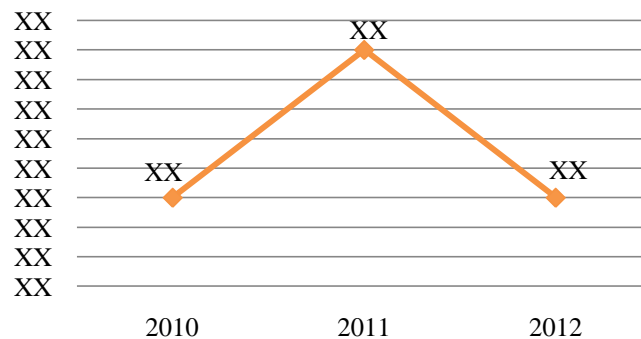
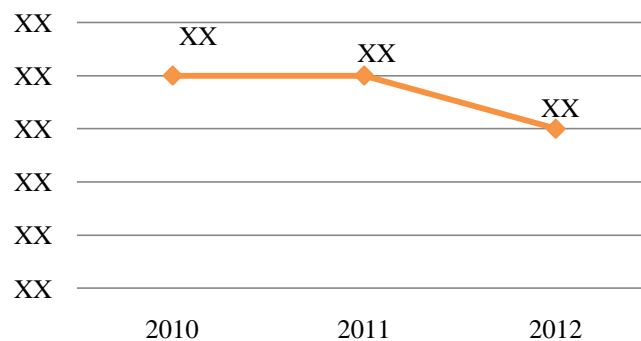
### Kustannusrakenne vuonna 2012



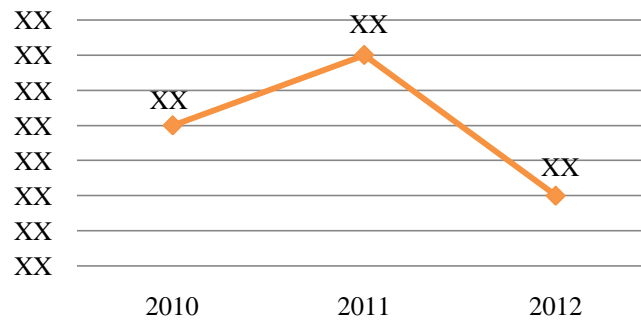
**Oka-hinnan kehitys (vuositasolla)**

Palvelutuotteiden omakustannehintaa verrataan aiemman vuoden omakustannehintaan. Omakustannehintaa selvitetään kustannuslaskenta- ja hinnoittelumallia käyttämällä.

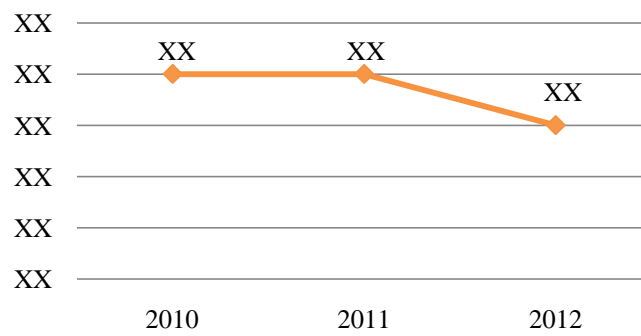
Palvelutuote	vuosi	2010	2011	2012
Palkanlaskenta		XX	XX	XX
Ostoreskontra		XX	XX	XX
Kirjanpito		XX	XX	XX
Myyntilaskutus		XX	XX	XX
Myyntireskontra		XX	XX	XX
Budjetointi & raportointi		XX	XX	XX
Konsernilaskenta		XX	XX	XX

**Palkanlaskenta****Ostoreskontra**

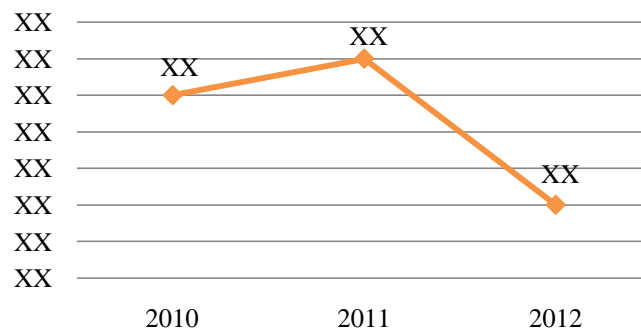
### Kirjanpito



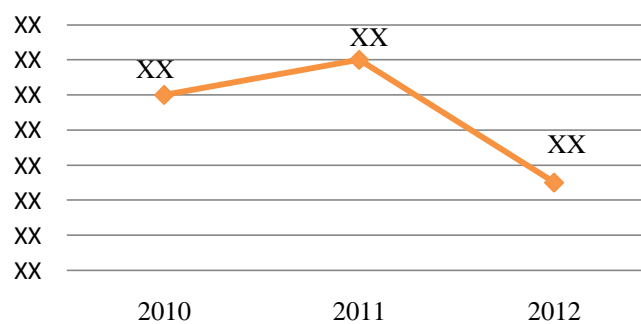
### Myyntilaskutus



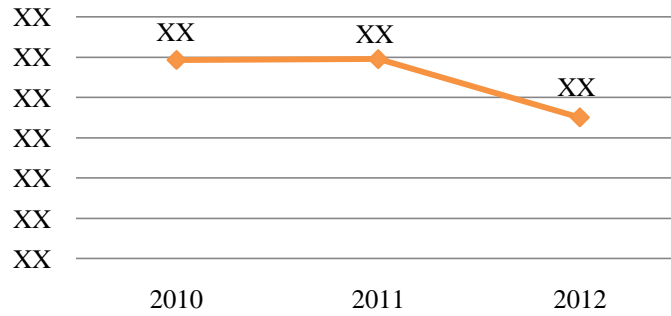
### Myyntireskontra



### Budjetointi & raportointi





**Konsernilaskenta****Liikevaihto/työntekijä (vuositasolla)**

Vuosittainen kokonaisliikevaihto jaettuna työntekijöiden määrällä.

vuosi	2010	2011	2012
Liikevaihto	XX	XX	XX
Työntekijöiden lukumäärä	XX	XX	XX
Liikevaihto/työntekijä	XX	XX	XX

**Suoritteet/työntekijä (kuukausi- ja/tai vuositasolla)**

Kokonaissuoritteiden määrä per palvelutuote jaettuna kyseisen palvelutuotteen parissa työskentelevien työntekijöiden määrällä.

vuosi	2010	2011	2012
Palkanlaskentatositteet	XX	XX	XX
Ostoreskontratositteet	XX	XX	XX
Kirjanpitositteet	XX	XX	XX
Myyntilaskutositteet	XX	XX	XX
Myyntireskontratositteet	XX	XX	XX
Budjetointi- ja raportointitositteet	XX	XX	XX
Konsernilaskentatositteet	XX	XX	XX

### Henkilöstötyytyväisyyden mittarit

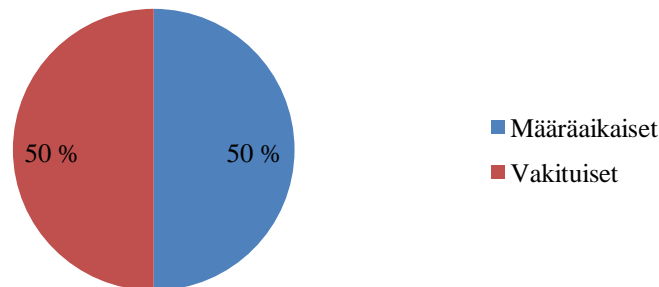
Henkilöstötyytyväisyyttä mitataan kyselyssä asteikolla 1-6, josta kuusi tarkoittaa täysin tyytyväistä ja yksi täysin tyytymätöntä. Kyselyssä on monia osa-alueita, joista tämä on keskiarvo.

vuosi	2010	2011	2012
Henkilöstötyytyväisyys	XX	XX	XX
Muutos edelliseen vuoteen	XX	XX	XX

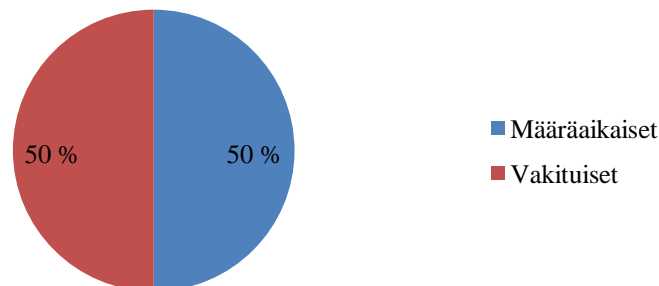
### Henkilöstörakenne (vuositasolla)

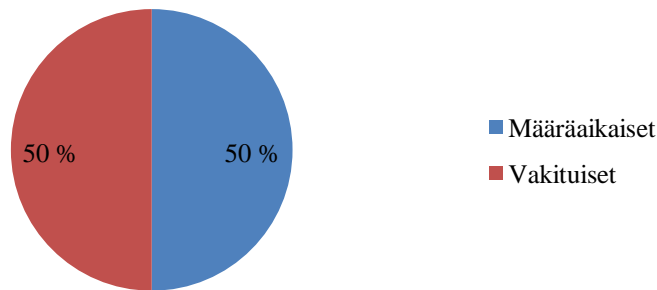
vuosi	2010	2011	2012
Määräaikaiset työntekijät	XX	XX	XX
Vakituiset työntekijät	XX	XX	XX

### Henkilöstörakenne vuonna 2010



### Henkilöstörakenne vuonna 2011



**Henkilöstörakenne vuonna 2012****Sairauspoissaolojen kustannukset (vuositasolla)**

Työn hinta (sis. palkat + muut henkilösivukulut) per tunti kerrottuna poissaolotuntien määrällä.

**Sairauspoissaolojen kustannukset**

	vuosi	2010	2011	2012
Työtunnin hinta		XX	XX	XX
Poissaolotunnit		XX	XX	XX
Yhteensä		XX	XX	XX

**Sairauspoissaolon hinta työtuntia kohden**

	vuosi	2010	2011	2012
Palkat ja muut henkilöstökulut		XX	XX	XX
Tehdyt työtunnit		XX	XX	XX
Hinta/työtunti		XX	XX	XX

**Sairauspoissaolojen prosenttiosuus (vuositasolla)**

Kertoo kuinka paljon vuosittaisesta työajasta menetetään sairaspöissaolojen takia.

	vuosi	2010	2011	2012
Kokonaistytönnit		XX	XX	XX
Poissaolotunnit		XX	XX	XX
Prosenttiosuus		XX	XX	XX

vuosi	2010	2011	2012
Palkanlaskenta	XX	XX	XX
Ostoreskontra	XX	XX	XX
Kirjanpito	XX	XX	XX
Myyntilaskutus	XX	XX	XX
Myyntireskontra	XX	XX	XX
Budjetointi & raportointi	XX	XX	XX
Konsernilaskenta	XX	XX	XX

vuosi	2010	2011	2012
Palkanlaskenta	XX	XX	XX
Ostoreskontra	XX	XX	XX
Kirjanpito	XX	XX	XX
Myyntilaskutus	XX	XX	XX
Myyntireskontra	XX	XX	XX
Budjetointi & raportointi	XX	XX	XX
Konsernilaskenta	XX	XX	XX

[illegible]

**Läpimenoaika/palvelutuote**

Jokaiselle palvelutuotteelle lasketaan käytetty aika per palvelutuote. Aika saadaan työajan seurannasta. Työajan luvut ovat tunteja.

vuosi	2010	2011	2012
Palkanlaskennan työaika	XX	XX	XX
Tositteiden lukumäärä	XX	XX	XX
<b>Läpimenoaika</b>	XX	XX	XX

Ostoreskontran työaika	XX	XX	XX
Tositteiden lukumäärä	XX	XX	XX
<b>Läpimenoaika</b>	XX	XX	XX

Kirjanpidon työaika	XX	XX	XX
Tositteiden lukumäärä	XX	XX	XX
<b>Läpimenoaika</b>	XX	XX	XX

Myyntilaskutuksen työaika	XX	XX	XX
Tositteiden lukumäärä	XX	XX	XX
<b>Läpimenoaika</b>	XX	XX	XX

Myyntireskontran työaika	XX	XX	XX
Tositteiden lukumäärä	XX	XX	XX
<b>Läpimenoaika</b>	XX	XX	XX

Budjetoinnin & raportoinnin työaika	XX	XX	XX
Tositteiden lukumäärä	XX	XX	XX
<b>Läpimenoaika</b>	XX	XX	XX

Konsernilaskennan työaika	XX	XX	XX
Tositteiden lukumäärä	XX	XX	XX
<b>Läpimenoaika</b>	XX	XX	XX